
BACHELORARBEIT

Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich

**Kai-Jonas Prchal
Hochschule Mittweida
Matr.-Nr.: 29576**

2013

Fakultät: Wirtschaftswissenschaften

BACHELORARBEIT

Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich

Autor:
Kai-Jonas Prchal

Studiengang:
Salzburg 9/2011

Seminargruppe:
BW09w2BSA

Erstprüfer:
Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

Zweitprüfer:
Prof. Dr. rer.oec Johannes N. Stelling

Einreichung:
Salzburg, 17.06.2013

Faculty of Business Sciences

BACHELOR THESIS

Conceptual design of the sales controlling for the used car business

author:
Kai-Jonas Prchal

course of studies:
Salzburg 9/2011

seminar group:
BW09w2BSA

first examiner:
Prof. Dr. rer. pol. René-Claude Urbatsch

second examiner:
Prof. Dr. rer.oec Johannes N. Stelling

submission:
Salzburg, 17.06.13

Bibliografische Angaben

Prchal, Kai-Jonas:

Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich

Conceptual design of the sales controlling for the used car business

73 Seiten, Hochschule Mittweida, University of Applied Sciences,
Fakultät Wirtschaftswissenschaften, Bachelorarbeit, 2013

Abstract

Die vorliegende Arbeit behandelt das Thema einer Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich. Sinn dieser Arbeit ist es weniger ein vollständiges Konzept für die Praxis zu erarbeiten, vielmehr soll das Verständnis für die Notwendigkeit des Vertriebscontrollings im Gebrauchtwagenbereich und dessen Instrumente per se geschaffen werden.

Im ersten Abschnitt werden die Begriffe des Themas definiert. Der Bereich Vertriebscontrolling behandelt die Instrumente, die man für eine zielgerichtete Steuerung des Vertriebs verwenden kann.

Im Anschluss wird ein idealtypisches Konzept erstellt und mit dem in der Praxis zur Anwendung kommenden Meinungsgegenübergestellt. Die Arbeit findet durch diesen Vergleich zwischen Soll und Ist Zustand ihr Ende.

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	I
Abbildungsverzeichnis	II
Tabellenverzeichnis	III
Abkürzungsverzeichnis	IV
Vorwort	V
1 Einleitung	- 1 -
1.1 Problemstellung	- 1 -
1.2 Zielsetzung	- 2 -
1.3 Methodisches Vorgehen	- 2 -
2 Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich	- 4 -
2.1 Grundlagen	- 4 -
2.1.1 Konzeption	- 4 -
2.1.2 Vertriebscontrolling	- 6 -
2.1.3 Der Gebrauchtwagenmarkt in Österreich	- 10 -
2.2 Vertriebscontrolling	- 16 -
2.2.1 Vertriebskanäle und Vertriebspartner	- 16 -
2.2.2 Kennzahlen	- 25 -
2.2.3 Instrumente der Vertriebssteuerung	- 41 -
2.3 Konzeption	- 60 -
2.3.1 SOLL-IST-Vergleich	- 61 -
2.3.2 Abweichungsanalyse	- 66 -
2.3.3 Mögliche Ansatzpunkte	- 66 -
3 Schluss	- 68 -
3.1 Ergebnisse	- 68 -
3.2 Maßnahmen	- 69 -
3.3 Fazit	- 69 -
Literaturverzeichnis	VI
Sonstige Quellen	IX

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 01 - Idealphasenkonzept im Projektmanagement	- 5 -
Abbildung 02 - Handelsstruktur Automobilsektor 2009	- 11 -
Abbildung 03 - Übersicht Besitzumschreibung 2003 - 2012.....	- 12 -
Abbildung 04 - Hersteller Marktanteile Vergleich 2011 - 2012	- 13 -
Abbildung 05 - Diesel-Benzin Anteil 2003 – 2012	- 14 -
Abbildung 06 - Standtageentwicklung 2010 - 2012	- 15 -
Abbildung 07 - Vertikale Vertriebsstruktur	- 17 -
Abbildung 08 - Direkter versus indirekter Vertrieb.....	- 20 -
Abbildung 09 - Die wichtigsten Absatzwege im traditionellen Automobilvertrieb	- 22 -
Abbildung 10 - Konzept Kennzahlensystem für den Gebrauchtwagenhandel	- 29 -
Abbildung 11 - Marktanteile nach Besitzumschreibung und Hersteller	- 32 -
Abbildung 12 - Vertriebsströme eines Händlers	- 33 -
Abbildung 13 - Struktur des Planungs- und Steuerungsprozesses	- 42 -
Abbildung 14 - Aufbau des Planungsprozesses anhand einer Umsatzplanung.....	- 43 -
Abbildung 15 - Wettbewerbsstrategien nach Rol	- 45 -
Abbildung 16 - Stärken-Schwächen-Analyse	- 46 -
Abbildung 17 - Idealtypischer Verlauf des Produktlebenszyklus	- 47 -
Abbildung 18 - Produktmaßnahmen während des Produktlebenszyklus	- 49 -
Abbildung 19 - Kostenrechnungssystem	- 53 -
Abbildung 20 - Break-Even-Diagramm.....	- 57 -
Abbildung 21 - ABC Produktanalyse	- 58 -
Abbildung 22 - Perspektiven der Balanced Scorecard	- 59 -
Abbildung 23 - Vertriebsinformationssystem	- 62 -
Abbildung 24 - Beispiel Vertriebs-Informationen-Cockpits	- 63 -
Abbildung 25 - Dezentalisierungsgrad im Automobilhandel.....	- 64 -
Abbildung 26 - Steuerungsinstrumente der Praxis	- 65 -

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1 - Ermittlung des Betriebsergebnisses.....	- 54 -
Tabelle 2 - Beispiel Berechnung Betriebsergebnis	- 54 -
Tabelle 3 - Mehrstufige DB Rechnung im Mehrmarken-Automobilhandel.....	- 55 -

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
BSC	Balanced Scorecard
bspw.	beispielsweise
BSU	Besitzumschreibung(en)
bzw.	beziehungsweise
CI	Corporate Identity
DB	Deckungsbeitrag
EU	Europäische Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
GVO	Gruppenfreistellungsverordnung
GW	Gebrauchtwagen
i.d.R.	in der Regel
KFZ.....	Kraftfahrzeug
KPI.....	Key Performance Indicator
o.a.	oder andere
s.....	siehe
ST	Standtage
Tab.	Tabelle
usw.	und so weiter
VC	Vertriebscontrolling
vgl.....	vergleiche
V.I.P.....	Very Important Person
VIS.....	Vertriebsinformationssystem

Vorwort

Die vorliegende Bachelorarbeit entstand im Zeitraum von Jänner bis Juli 2013. Das Thema der Arbeit ergab sich aus meiner beruflichen Situation und befasst sich mit der Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich.

Ich danke meinen Kollegen Herrn Bernd Berger MBA und Herrn Mag. Reinhard Pössel, die mich in vielen persönlichen Gesprächen rund um den Gebrauchtwagenbereich fachlich unterstützt und gefördert haben und für die Möglichkeit Beruf und Studium zu vereinbaren.

Mein Dank gilt auch Frau Ilse Dobrovsky, die mich bei der Korrektur der Arbeit sehr gut unterstützt hat.

Ein besonderer Dank gilt meinen Eltern Kaarina und Erich Prchal, die mich zu jeder Zeit ermutigt und mich in allen Entscheidungen verständnisvoll unterstützt haben.

An dieser Stelle möchte ich mich auch bei meiner Lebensgefährtin Simone Kessler bedanken. Sie war mir während meines gesamten Studiums eine große Hilfe und hat mir mit ihrem Verständnis für die vielen Arbeitsstunden und ihrer Unterstützung bei der Korrektur der Arbeit sehr geholfen.

Zuletzt gilt mein Dank des Weiteren Herrn Prof. Dr. René-Claude Urbatsch und Prof. Dr. Johannes N. Stelling für die wissenschaftliche Betreuung dieser Arbeit.

Salzburg, am 17.06.13

Kai-Jonas Prchal

1 Einleitung

Die zunehmende Dynamik und Komplexität der Unternehmensumwelt, durch den Einfluss äußerer Faktoren, hat in den letzten Jahren mehr und mehr zugenommen. Durch verstärkten Wettbewerb, raschen technologischen Fortschritt und Änderungen im Konsumentenverhalten steigen die Anforderungen an die Unternehmensführung.¹

Das Vertriebscontrolling agiert als Bindeglied, besonders markt- und kunden- nah, zwischen Unternehmensführung und Vertrieb. Der Vertrieb erhält mit Errichtung der Position des Vertriebscontrollings ein wichtiges Instrument, um geplante Unternehmenserfolge zu erreichen.

Im Neuwagenvertrieb ist diese Position schon seit langer Zeit eingerichtet. Jetzt starten viele Hersteller das Gebrauch- oder Jungwagengeschäft. Ein Vertriebscontrolling bringt sehr viele Vorteile wie auch Informationsvorsprünge über Marktentwicklungen und andere Bereiche, welche als Wettbewerbsvorteil gesehen werden können.

1.1 Problemstellung

Die Wandlung des Marktes von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt hat den Vertrieb in den letzten Jahren vermehrt vor das Problem gestellt, wie man frühzeitig Veränderungen des Marktes erkennt und in weiterer Folge darauf reagiert.

Der Zeitpunkt zu dem steuernd vom Vertrieb eingegriffen wird, ist entscheidend für den Unternehmenserfolg oder –mißerfolg. Greift man zu früh regelnd in den Markt ein, so werden unnötig Ressourcen (Finanzmittel, Absatzmöglichkeiten) vernichtet. Erfolgt der Eingriff zu spät, wird die Konkurrenz immer einen Schritt voraus sein und Marktanteile erobern. Die Problematik besteht in weiterer Folge in der Messbarkeit dieser Verluste. Es müsste versucht werden, entgangene Auftragseingänge darzustellen. Da eine Messung dieser Risiken meist nicht möglich ist, wird im Vertrieb oftmals nach Erfahrungsgrundsätzen oder der „Daumenregel“ gearbeitet.

¹ Vgl. Horvath, Peter: Controlling, München 2004, S. 6.

Das Controlling soll im Auftrag der Geschäftsführung den Vertrieb zu Effizienz und Kostenbewusstsein „erziehen“. Um diese Entwicklung zu erreichen, muss der Controller die Funktionen des klassischen Controllings übernehmen:²

- Planung
- Kontrolle
- Information
- Steuerung

1.2 Zielsetzung

Zielsetzung der Arbeit ist es, Methoden des Vertriebscontrollings im Automobilvertrieb, im Bereich des Gebrauchtwagen Managements, anhand diverser Instrumente aufzuzeigen und deren Einsatzmöglichkeiten hervorzuheben. Es sollen die Anwendungsgebiete des VC nicht auf Bestands- und Absatzzahlen reduziert werden. Vielmehr ist es notwendig ein gesamthafes System einzusetzen, welches eine Übersicht über Kundenverhalten/ -wünsche, das Konkurrenzverhalten, Bestands- und Verkaufstendenzen und Qualitätsverbesserungen im Bereich Informationssysteme vermittelt, diese weiterentwickelt und überwacht. Der sinnvolle Einsatz dieser Ressourcen wird einen positiven Impact auf das Absatzvolumen, den Umsatz und den erwirtschafteten Gewinn haben.

1.3 Methodisches Vorgehen

Controlling ist bereits seit Jahren eine etablierte Stabstelle in diversen Unternehmensbereichen. Dementsprechend reichlich ist die Literatur zu diesem Thema. Vor allem im Bereich des Finanzcontrollings gibt es eine Vielfalt von Modellen und Ansätzen, die sich größtenteils mit Produktions- und Investitionsthemen beschäftigen.

Die Position des Gebrauchtwagen Managements gewinnt aktuell im Automobilhandel an Bedeutung. Die ambitionierten Absatzziele können meist alleine im Neuwagengeschäft nicht mehr erzielt werden. Deshalb werden auf dem Wege einer zweiten Preisschiene Gebrauchtwagen seitens des Importeurs, in Form von Dienst- und Jahreswagen, "produziert". Der Vertrieb dieser Fahrzeuge muss geplant, koordiniert und gesteuert werden. Der vorgelagerte Planungs-

² Vgl. Peemöller, Volker: Controlling, Berlin 2005, S. 39 ff.

prozess und die nach dem Vertrieb stattfindende Kontrolle und Steuerung obliegt zurzeit rein dem Management. Führungskräfte entscheiden jedoch häufig aus dem Bauch heraus oder per "Daumenregel".

Mit wachsendem Volumen, das einzelne Abteilungen verantworten müssen, steigt die Management-Attention in den Automobilkonzernen. Die Notwendigkeit von Kontrolle und Steuerung des Gebrauchtwagenvertriebs ist vorhanden und die Anforderungen an die Positionen des VC wachsen.

Im Hinblick auf Modelle für VC im Gebrauchtwagenbereich gibt es derzeit wenig konkrete Vorschläge. Die Auseinandersetzung mit VC in Handelsunternehmen ist jedoch ein Schritt in die richtige Richtung und kann als Ansatz für ein funktionierendes System herangezogen werden.

2 Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich

2.1 Grundlagen

Dieses Kapitel dient zur Einführung in die Thematik der Konzeption eines Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich. Damit die Anforderungen an ein derartiges System verstanden werden können, müssen die Kernbereiche skizziert werden. Diese sind

- die Konzeption,
- das Vertriebscontrolling und
- der Gebrauchtwagenmarkt in Österreich.

Mit dieser Definition der Begriffe erfolgt der Einstieg in das eigentliche Thema.

2.1.1 Konzeption

Unter einer Konzeption (lat. concipere: auffassen, erfassen, begreifen, empfangen, sich vorstellen) versteht man eine umfassende Zusammenstellung von Zielen. Aus dieser werden Strategien und Maßnahmen zur Umsetzung von größeren Vorhaben abgeleitet.³

Im Projektmanagement ist die Phase der Konzeption eingebettet in den Prozess der Vorstudie und in den der Realisierung.

³ Vgl. Kuster, J.: Handbuch Projektmanagement, Heidelberg 2011, S. 17.

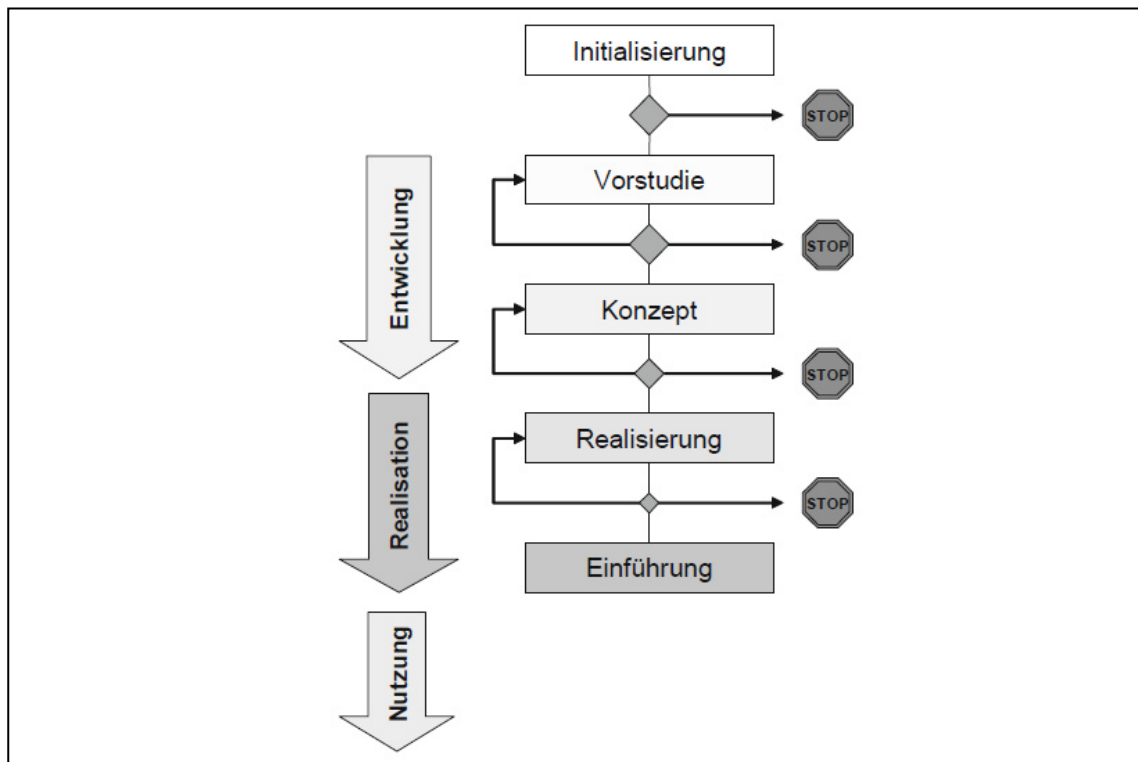


Abbildung 01 - Idealphasenkonzept im Projektmanagement⁴

Der Sinn der Konzeptphase besteht darin, auf Basis des ausgewählten Lösungsprinzips bzw. Rahmenkonzepts aus der Vorstudie, ein Gesamtkonzept mit Lösungsvarianten zu entwickeln.⁵

Eine Konzeption des Controllings definiert und begründet eine klare Grundvorstellung des Begriffs. Es soll ein Rahmen für die Gestaltungsmöglichkeiten in der Praxis aufgezeigt werden. Deduktive Vorgehensweisen legen zunächst die Ziele und Aufgaben fest, danach leitet man die zweckmäßige Aufgabenzuordnung auf Aufgabenträger und geeignete Instrumente ab. Bei der induktiven Vorgehensweise werden von real beobachteten Praktiken Aufgaben und Ziele abgeleitet. Werden beide Techniken angewandt, so wird dies als Gegenstromverfahren bezeichnet. Festzuhalten ist, dass eine Controlling-Konzeption sich mit der funktionalen, instrumentalen und institutionellen Gestaltung des Controllings beschäftigt.⁶

⁴ Kluster, J.: a.a.O., S. 17.

⁵ Vgl. ebenda, S. 17 f.

⁶ Vgl. Wikipedia: Controlling Konzeption, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Controlling-Konzeption> (letzter Zugriff am 15.05.2013)

2.1.2 Vertriebscontrolling

Vertriebscontrolling beschäftigt sich mit der zielgerichteten Steuerung des Vertriebs. Während des Marktwandels von einem Verkäufer- zu einem Käufermarkt, hat diese Steuerung an Gewicht gewonnen. Typisch für den Verkäufermarkt ist, dass sich der Vertrieb, soweit dieser vorhanden ist, mit dem Vertriebsweg beschäftigt, auf dem die Waren an den Endkunden vertrieben werden sollen. Im Laufe der Zeit traten immer mehr Unternehmen auf den Markt, wodurch die Produkt- und Variantenvielfalt zunahm. Der Käufer kann nun zwischen Varianten wählen, wodurch die Anforderungen des Kunden bestmöglich befriedigt werden müssen, da dieser sonst den Anbieter wechselt. Das Kernprodukt verliert aus Sicht des Kunden immer mehr an Bedeutung. Das Produkt, dessen Preis-Leistungs-Verhältnis aus Käufersicht am Besten ist, wird vom Kunden angenommen.⁷ Besonders in den Jahren 2008/2009 standen die Unternehmen der Automobil-, Chemie- oder Stahlindustrie vor einer schwierigen Situation, da die Umsätze innerhalb weniger Monate um ca. 70 Prozent abnahmen und alle bisher etablierten Vertriebscontrollingsysteme versagten.

Theoretische Grundlagen

Die Theorie beschreibt die Aufgaben des Vertriebscontrollings wie folgt:

- Mario Pufahl unterteilt das Vertriebscontrolling in drei Bereiche: Information, Koordination und Kontrolle. Diese Funktionen können vom Controlling jedoch nur wahrgenommen werden, wenn eine systematische Informationserfassung in einem Vertriebsinformationssystem (VIS) erfolgt.⁸
- Das Wirtschaftslexikon veröffentlichte einen Artikel welcher die Umrisse des Vertriebscontrollings zeigen soll. Dieser teilt die Aufgaben des VC in vier Koordinationsaufgaben: das VC soll die Informationsversorgung des Vertriebs, die Vertriebsplanung und –kontrolle, verschiedene Führungsteilsysteme des Vertriebsinformationssystems koordinieren und weitere Aufgaben des strategischen Vertriebscontrollings übernehmen.⁹

⁷ Vgl. Pufahl, Mario: Vertriebscontrolling - So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, Wiesbaden 2012, S. 9.

⁸ Ebenda, S. 11.

⁹ Vgl. Das Wirtschaftslexikon, URL: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/vertriebs-controlling/vertriebs-controlling.htm> (letzter Zugriff am 17.04.2013).

- Péter Horváth definiert in seinem Werk „Controlling“ die Aufgaben wie folgt: „Controlling ist eine Funktion, die durch die Koordination von Planung, Kontrolle sowie Informationsversorgung, die Führungsfähigkeit von Organisationen verbessern hilft.“¹⁰

Zusammenfassend kann man nun festhalten, dass aktuelle Literatur die Aufgabenbereiche des VC in vier Kernbereiche unterteilt.

- Informationsversorgung des Vertriebs
- Planung der Vertriebsaktivitäten
- Steuerung der Vertriebsaktivitäten
- Kontrolle

Informationsversorgung des Vertriebs

Dem Management fehlen oftmals Informationen, um eine optimale Ertragskraft der Erfolgsträger im Unternehmen zu erreichen. Eine der Kernaufgaben des Vertriebscontrollings ist die Informationsversorgung des Vertriebs. Um diese gewährleisten zu können, muss vor diesem Schritt erhoben werden, welche Daten für den Vertriebsmitarbeiter entscheidungsrelevant sind. Die Daten werden nach folgenden Kriterien abgegrenzt:

- Abgrenzung nach Zeit in IST- und PLAN-Daten¹¹
- Abgrenzung nach Art in Stamm- und Zusatzdaten¹²
- Abgrenzung nach der Quelle in interne und externe Daten¹³

Die Bestimmung der benötigten Daten kann in der Praxis als Prozess gesehen werden, der immer im Dialog zwischen Vertriebscontroller und Vertriebsmitarbeiter/ -außendienst erfolgen sollte. Durch diesen Dialog ist eine Weiterentwicklung der VC-Instrumente für die Zukunft gewährleistet, da situationsbedingt neue Daten zur Sammlung bestimmt und in der Zukunft bei Entscheidungen herangezogen werden.

¹⁰ Horváth, Peter: Controlling, München 2004, S. 74.

¹¹ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 8 ff.

¹² Vgl. ebenda, S. 8 ff.

¹³ Vgl. ebenda, S. 8 ff.

Die Informationssammlung hat auf Basis eines Modells zu erfolgen, welches in einem vorgelagerten Schritt entworfen wurde. Wichtig ist, die vorher bestimmte Strategie in diesem Schritt operativ umzusetzen. Die Informationserfassung ist effizient, wenn die Erfassungsmöglichkeiten im Vertriebsinformationssystem eingegrenzt werden und bestimmte Pflichtfelder zu befüllen sind.¹⁴ Grundsatz der Datensammlung ist: Qualität geht vor Quantität. Um dieses Ziel zu erreichen, ist es nun notwendig, die Mitarbeiter rund um das Thema zu sensibilisieren. Dies kann erfolgen, indem man die Qualität der erfassten Daten in das Provisionssystem integriert.

Im nächsten Schritt müssen, gemeinsam mit den Vertriebsmitarbeitern, Kennzahlen und Reports festgelegt werden. Kennzahlen sind Informationen betriebswirtschaftlicher Fakten, Prozesse und Zusammenhänge, die zur Steuerung eines Unternehmens oder einer Abteilung dienen. Verwendet werden können diese in der Planung, der Früherkennung von Problemen und der Steuerung der Vertriebsmitarbeiter und des Außendienstes.

Strategisches Vertriebscontrolling

Eine Strategie bestimmt die Ausrichtung eines Unternehmens am Markt. Sie legt die Ressourcen, die das Unternehmen einsetzt, fest. Diese werden aufgrund von Umfeldanalysen, die das Unternehmen mit der Konkurrenz vergleicht, identifiziert.¹⁵

Das strategische Vertriebscontrolling dient der Erhaltung und der Sicherstellung zukünftiger Erfolgspotenziale durch die langfristige sowie frühzeitige Ausrichtung an sich verändernde Markt- und Kundenerfordernisse. Es fungiert sozusagen als Frühwarnsystem. Diese Funktion versetzt das Unternehmen in die Lage, Risiken im Vertrieb zu vermeiden und langfristig erfolgreich zu agieren.¹⁶ Pufahl beschreibt dieses als die vorrausschauende Komponente des Vertriebscontrollings. Die langfristige Ausrichtung des Vertriebs wird in der Vertriebsstrategie festgehalten. Diese beschreibt welche und vor allem wie die Ziele des Vertriebs erreicht werden können. Charakteristisch dafür sind die Merkmale:¹⁷

¹⁴ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 10.

¹⁵ Vgl. Radner: Unternehmensführung, Salzburg 2012, Lehrskript S. 30.

¹⁶ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 61.

¹⁷ Vgl. ebenda, S. 53.

- Kundensegmente
- Märkte
- Vertriebskanäle
- Produkte
- Menge
- Erlösstruktur
- Ergebnisbeiträge

Diese werden anhand von Kennzahlen in einem Zielsystem festgehalten, um laufend überwacht werden zu können.

Die Aufgabenbereiche des strategischen Vertriebscontrollings können in drei Einheiten unterteilt werden:

- Vorbereitung strategischer Marktplanung (Portfolio-Analyse, Stärken-Schwächen-Analyse, ABC-Kundenanalyse)¹⁸
- Umsetzung der strategischen Ziele in operative Vertriebsplanungen (Überprüfung der Strategie auf Umsetzbarkeit)¹⁹
- Durchführung der strategischen Kontrolle (Marktanteil, Wachstumsrate, durchschnittliches Produktalter)²⁰

Operatives Vertriebscontrolling

Die Unterschiede des strategischen und operativen VC sind im Wesentlichen deren Zielsetzung. Das operative VC greift nicht in das Marktumfeld des Unternehmens ein, sondern analysiert die laufenden Geschäfte des Unternehmens in Bezug auf deren Wirtschaftlichkeit. Als Messgrößen werden Umsatz, Kosten und Gewinn herangezogen. Dabei werden zukünftige Verkaufschancen geplant und vergangene Geschäfte analysiert.

Die Basis der Vertriebsplanung bilden Berichte und Analysen rund um die Verkaufspipeline eines Unternehmens. Um ein gesamthafes Bild über den Vertrieb zu erhalten, müssen Informationen aus den Bereichen Finanzen, Service und Vertrieb zusammengeführt werden. In der Planung des operativen VC ist wie-

¹⁸ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 54.

¹⁹ Vgl. ebenda, S. 54.

²⁰ Vgl. ebenda, S. 54.

derum das VIS ein zentraler Bestandteil, welches ermöglicht, zeitgerechte Aussagen zu Verkaufschancen zu treffen.²¹

Die Betrachtung dieser Kenngrößen gibt dem Vertriebscontroller einen Einblick in die finanzielle Auswirkung der laufenden Geschäftstätigkeiten des Vertriebs. Unter Umsatz versteht man die Summe, der mit dem Verkaufspreis bewerteten Leistungen, die in einer abgegrenzten Periode verkauft wurden. Der Umsatz, abzüglich aller im Vertriebsbereich angefallener Kosten, ergibt den Gewinn. Die Daten für diese Auswertungen werden aus dem internen Rechnungswesen gewonnen und weiterverarbeitet.

Besonderes Augenmerk legt das VC im operativen Geschäft auf die Analyseobjekte:²²

- Vertriebseinheit
- Produkteinheit und -linie
- Kunden und Kundengruppe
- Vertriebsweg

Soweit eine Zurechenbarkeit des Gewinns bzw. der Kosten den einzelnen Bereichen gegeben ist, wird versucht, anhand dieser Kennzahlen eine Informationsbasis für Vertriebsentscheidungen zu schaffen. Entscheidungen im Vertrieb unterliegen jedoch nicht rein quantitativer Faktoren, sie sind oftmals abhängig von sogenannten "weichen" Faktoren. Beispielsweise können kalkulierte Preise nicht erzielt werden, wenn der Kunden nicht bereit ist, den Preis zu zahlen. Dies kann aufgrund einer angespannten Mitbewerbersituation oder auch wegen der Preissensibilität der Kundenschicht der Fall sein. Im Gegensatz dazu setzt man im Premiumsegment auf ein Image bzw. eine Qualitätsvermutung das/die dem Kunden vermittelt werden soll. Somit kauft der Kunde nicht rein aus preistechnischer Sicht, sondern es wird versucht den Kunden auf emotionaler Ebene für sich zu gewinnen.

2.1.3 Der Gebrauchtwagenmarkt in Österreich

Die Strukturhebung der Bank Austria auf Basis der Daten der Statistik Austria im Jahre 2007 ergab, dass sich die 11.000 Unternehmen des Sektors in 3.300

²¹ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 159.

²² Vgl. ebenda, S. 162.

Groß- und Einzelhändler, 4.000 KFZ-Werkstätten, 1.200 KFZ-Teilehändler und Zubehörhändler, 400 Motorradhändler und 2.000 Tankstellen teilen.

Handel						
Tabelle 1	Unternehmen*		Beschäftigte*		Umsatz*	
	2007	00-07	2008	00-08	2008	00-08
	in 1.000	Vdg.	in 1.000	Vdg.	Mrd. €	Vdg.
Kfz-Handel, Werkstätten, Tankstellen (50)	10,7	37%	89,0	5%	29,7	10%
Großhandel (51)	27,0	39%	208,2	1%	141,4	29%
Einzelhandel (52)	42,5	21%	338,7	9%	49,6	17%
* Daten laut Strukturerhebung 2007, hochgerechnet auf 2008 mit Vdg. aus Konjunkturstatistik Q.: Statistik Austria; Bank Austria Economics & Market Analysis Austria						

Abbildung 02 - Handelsstruktur Automobilsektor 2009²³

Eine klare Zuordnung der Unternehmen zu den einzelnen Bereichen ist praktisch unmöglich, da ein Großteil der Betriebe sowohl im Fahrzeughandel (Neu- und Gebrauchtwagen) als auch im Werkstättenbereich tätig ist.²⁴ Eine genauere Differenzierung im KFZ Handel zwischen Neu- und Gebrauchtwagen ist aufgrund der Verzahnung der verschiedenen Bereiche schwer möglich.

Um den Gebrauchtwagenmarkt genauer zu beschreiben, muss im ersten Schritt eine genaue Definition der Fahrzeuge vorgenommen werden, die unter dieser Kategorie verkauft werden. Laut Hersteller und österreichischem Recht spricht man von einem "gebrauchten Automobil", sobald dieses die erste amtliche Anmeldung (Zulassung) erhalten hat. Da in den letzten Jahren unter dem Absatzdruck der Hersteller, vermehrt Fahrzeuge unter dem Prädikat "Tageszulassung" verkauft wurden, fällt die Abgrenzung zwischen Neuwagenverkauf und Gebrauchtwagenverkauf zunehmend schwerer. Unter Tageszulassungen versteht man Fahrzeuge, die für einen Tag zugelassen, jedoch vom Händler nicht bzw. kaum bewegt wurden. Der Händler bekommt bei Anmeldung dieser Fahrzeuge eine Stützung des Herstellers. Durchgeführt werden diese "Aktionen", wenn im Neuwagenbereich des Herstellers der Fahrzeugabsatz nicht planmäßig erfolgt. Die Schwierigkeit besteht nun darin, dass es keine genaue Definition gibt, wie lange Fahrzeuge im angemeldeten Status verweilen müssen, um als "gebrauchtes Automobil" zu gelten. Da in der Praxis die Marktanteile von hoher Relevanz sind, werden die Fahrzeuge der Tageszulassung in Neuwagenbe-

²³ Branchenbericht der Bank Austria – "KFZ-Handel und Tankstellen", Wien, 2009, S. 2.

²⁴ Ebenda, S.4.

reich nicht in den betriebsinternen Vergleichsauswertungen berücksichtigt. Im Gebrauchtwagenbereich schlagen diese Fahrzeuge jedoch voll auf und drücken i.d.R. das Preisniveau der Gebrauchtwagen.

Um die Gesamtverkäufe eines Marktes zu messen, werden die gemeldeten Besitzumschreibungen gewertet. Unter einer Besitzumschreibung versteht den Eigentumsübergang eines Fahrzeuges. Gezählt werden die Meldungen an die amtliche KFZ-Meldebehörde.

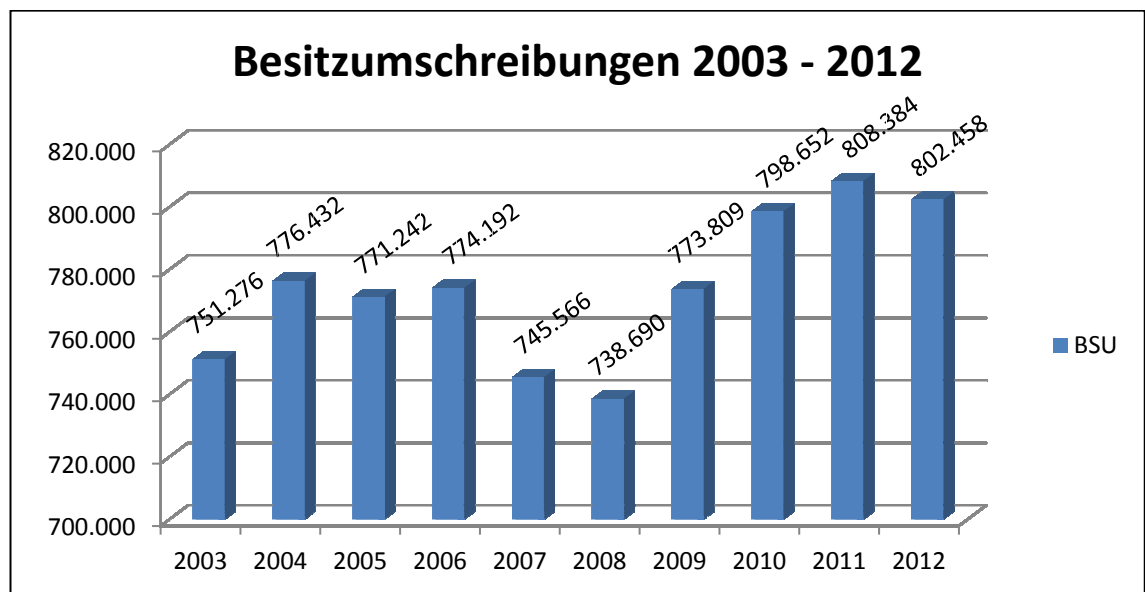


Abbildung 03 - Übersicht Besitzumschreibung 2003 - 2012²⁵

Die Abbildung oben zeigt die Entwicklung der Besitzumschreibungen (BSU) der letzten 10 Jahre. Zu erkennen ist, dass die gesamten BSU über die Laufzeit um 6,8 Prozent gestiegen sind. Dies entspricht einer absoluten Zunahme von 51.000 BSU über eine Laufzeit von 10 Jahren. In den Jahren 2007 und 2008 ist ein Einbruch der BSU zu erkennen. Diese schlechten Jahre, aus Sicht der BSU, lassen sich auf die Auswirkungen der Wirtschaftskrise zurückführen. Vergleichsweise gab es bei den Neuzulassungen lediglich eine stagnierende Marktsituation, da das Rabattniveau unverhältnismäßig stark angezogen war. Die negative Konjunktur verursachte auch beim Konsumenten Zurückhaltung im Autokauf. Dies war im Neuwagen- wie auch im Gebrauchtwagenbereich zu erkennen. Ab den Jahren 2009 bis 2011 konnten diese Bereiche stabilisiert und erfolgreich ausgebaut werden.

²⁵ Vgl. Management Services, Management Informations System, Marktentwicklung.

Hersteller Marktanteile

Die Grafik unten zeigt die derzeitige Situation des Gebrauchtwagenmarktes in Österreich.

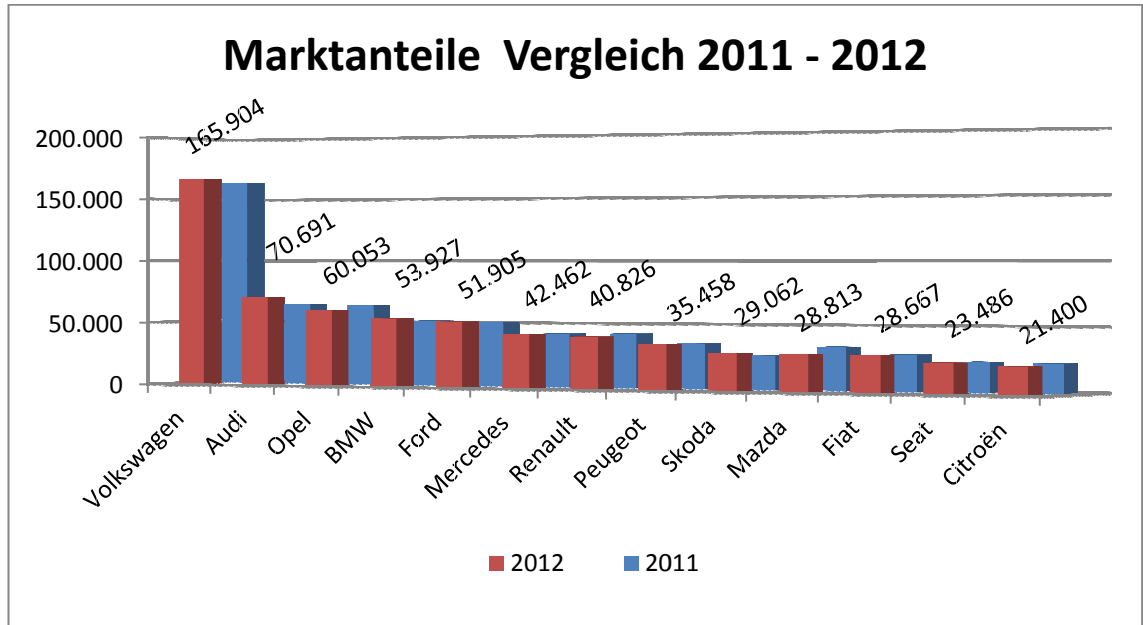


Abbildung 04 - Hersteller Marktanteile Vergleich 2011 - 2012²⁶

Wie zu erkennen ist, werden die ersten beiden Plätze des Rankings durch den Porsche Konzern bestimmt. Aktuell werden in Österreich 20 Prozent der BSU der Marke Volkswagen zugeschrieben. Audi belegt dahinter den zweiten Rang mit einem Marktanteil von etwa 9 Prozent. Opel konnte 2012 den dritten Platz verteidigen, hat jedoch im Vergleich zum Vorjahr eine Negativentwicklung von etwa 3.000 BSU erlebt. Dies lässt sich auf die derzeitige Krise des Opel- bzw. GM-Konzerns zurückführen.

Benzin oder Diesel

Symbolisch für den österreichischen Gebrauchtwagen- wie auch für den Neuwagenmarkt ist der hohe Anteil an dieselpbetriebenen Fahrzeugen.

²⁶ Eigene Darstellung in Anlehnung an Management Services, Marktaufteilung 2011 vs. 2012.

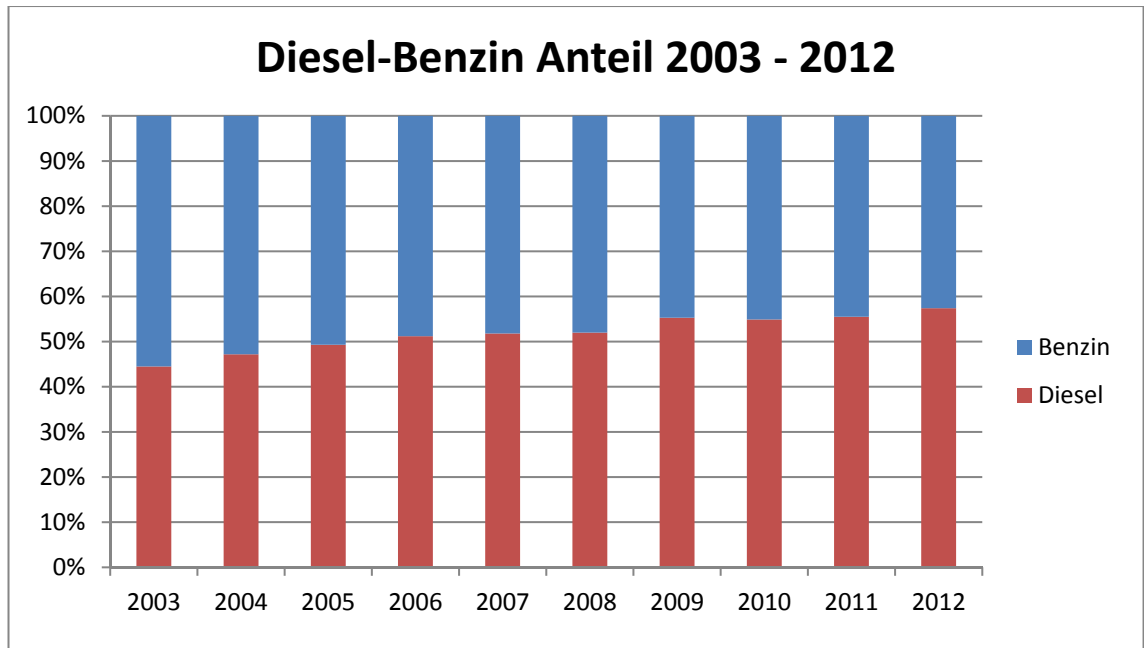


Abbildung 05 - Diesel-Benzin Anteil 2003 – 2012²⁷

Die Grafik zeigt die Entwicklung des Benzin-Diesel-Verhältnisses der letzten zehn Jahre im Gebrauchtwagenbereich. Erkennbar ist ein stetiger Anstieg, beginnend bei etwa 45 Prozent im Jahr 2003, ansteigend auf über 57 Prozent im Jahr 2012, des Diesel Anteils in den Besitzumschreibungen. Dieser Trend lässt sich auch im Neuwagenbereich nachvollziehen. Der Trend Hybridfahrzeuge ist aus derzeitiger Sicht noch sehr schwer einschätzbar. Sicher ist jedoch, dass alternative Antriebe sich nicht auf reine Elektroantriebe beschränken werden, sondern es Hybridlösungen mit Elektro und Benzin oder Elektro und Diesel geben wird. Experten des Umweltbundesamtes sind der Meinung, dass der Bestand an Elektrofahrzeugen bis 2020 auf ca. 209.000 Einheiten steigen wird²⁸. Die Konsequenzen, die sich aus diesem Geschäft für den GW Bereich ergeben (Gewährleistungsthemen für Akkus usw.), sind aus heutiger Sicht noch nicht abschätzbar.

Standzeiten

Unter Standzeit versteht man die Zeit, die zwischen Einkauf und Verkauf der Ware liegt. Da der Großteil der Waren, wie im Handel üblich, auf Ziel gekauft wird, ist es notwendig über die Verbindlichkeiten Bescheid zu wissen. Hier be-

²⁷ Eigene Darstellung in Anlehnung an Management Services, Benzin und Diesel Verteilung der Besitzumschreibungen 2003 - 2012.

²⁸ Vgl. Umweltbundesamt und Verbund AG, Elektromobilität in Österreich, Wien 2009, S. 29.

dient man sich der Messung der Standtage, um das Auseinanderfallen von Erhalt der Ware und Bezahlung vergleichen zu können. Genauer soll diese Kennzahl im Teil "Kennzahlen für den GW Bereich" beschrieben werden.

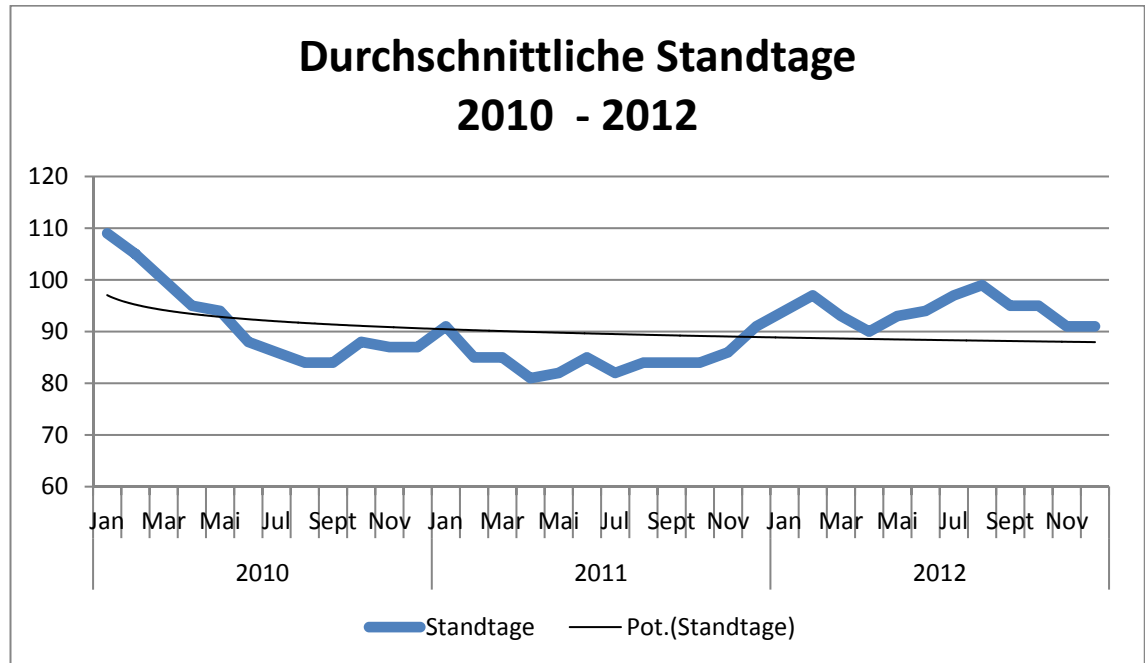


Abbildung 06 - Standtageentwicklung 2010 - 2012²⁹

Im Jahr 2010, zu Beginn der Aufzeichnungen und einem Jahr nach dem Krisenjahr 2009, starteten die Standtage auf einem Hoch von etwa 110 Tagen. Dieser Wert wurde zwischen 2010 und 2012 nicht wieder erreicht. Als optimal gilt hier ein durchschnittlicher Wert von 90 Standtagen. Bis in das vierte Quartal 2010 konnten die Standtage kontinuierlich, bis auf einen Wert von 88 Tagen, reduziert werden. Im letzten Quartal wurde der Volumensdruck aus dem Neuwagenbereich zunehmend größer. Dies hatte zur Folge, dass die Rabatte auf Neuwagen stark anstiegen und sich Kunden damit vermehrt für den Neuwagenbereich interessierten. In das Jahr 2011 startete man mit durchschnittlichen 91 Standtagen. Bis zum Jahresende konnte dieses niedrige Niveau nicht gehalten werden. Im ersten Quartal 2012 konnten die Standtage etwas gedrückt werden, dies geschah zum Großteil mit einer hohen Zukaufsrate an Jungwagen. Das zweite Quartal zeigte, dass diese massiven Zukäufe nicht zeitgerecht abgebaut wurden, wodurch es zu einem hohen Bedarf an Zwischenfinanzierung gekommen war.

²⁹ Eigene Darstellung in Anlehnung an www.gw-trends.de (letzter Zugriff am 20.01.2013).

Fazit und Aussicht in die Zukunft

Die Botschaft, die man aus der Entwicklung entnehmen kann ist, dass Fahrzeughersteller, die bereits die Chancen und Möglichkeiten des Gebrauchtwagenbereiches erkannt haben, diesen in der aktuellen Situation ausbauen und auch aktiv betreiben. Trotz der noch "stiefmütterlichen" Behandlung dieses Gebrauchtwagen Bereichs, wird es in Zukunft immer wichtiger sein auch diesen gut steuern zu können. Die Problematik besteht darin, dass Zuwachsraten des Volumens im Neuwagenbereich oftmals nicht mehr durch das "wahre" Neuwagengeschäft erzielbar sind. Die Hersteller weichen nun auf "künstliche" Abnehmer aus. Im Premium-Bereich wird dies verstärkt eingesetzt. Hierbei bedient man sich diverser Anbieter, wie beispielsweise SIXT, Europcar oder Behördenfahrzeuge. Die Vermarktung dieser Fahrzeuge, nach Ablauf der "Leihe", liegt in der Hand des Gebrauchtwagen Managements des jeweiligen Herstellers. Großteils werden diese unter dem Namen einer zweiten Preisschiene vermarktet. Zu sehen ist dies am Beispiel von Mercedes und deren Marke "Junge Sterne" oder Volkswagen mit deren Marke "Das Weltauto".

Im Einzelhandel zeichnet sich ein ähnlicher Trend ab. Händler, die Gebrauchtwagen Verantwortliche in ihrem Betrieb implementiert haben, sind für die zukünftige Herausforderungen, abklingende Nachfrage und Marktsättigung sehr gut gerüstet.

2.2 Vertriebscontrolling

2.2.1 Vertriebskanäle und Vertriebspartner

Vertriebskanäle sind Institutionen inner- und außerhalb des Unternehmens, die dem Kunden den Zugang zur Abnahme von Produkten oder Leistungen ermöglichen sollen.³⁰

Die Theorie beschreibt die Auswahl der Absatzkanäle als Teil der akquisitorischen Distribution. Um diverse Kundenschichten erreichen zu können, ist es für Unternehmen von hoher Bedeutung, sich diverser Vertriebskanäle zu bedienen. Da es eine Vielzahl dieser Vertriebswege gibt, bedarf es einer Vertriebskanal-

³⁰ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 117.

politik, in der die Rahmenbedingungen für die Auswahl und Art der richtigen Vertriebskanäle festgelegt wird.

Die Struktur des Vertriebs wird grob in vertikale und horizontale Ebenen eingeteilt. Während die vertikale die Art der Vertriebswege bestimmt, legt die horizontale die Länge des jeweiligen Vertriebskanals fest.³¹

Die vertikale Vertriebsstruktur wird in einen direkten und indirekten Vertriebsweg eingeteilt (s. Abb.7).



Abbildung 07 - Vertikale Vertriebsstruktur³²

Der Direktvertrieb

Bei der direkten Vertriebsvariante tritt der Erzeuger bzw. Vertreter des Herstellers direkt in Kontakt mit dem Kunden. Technische Produkte, deren Erklärungsbedarf hoch und eine kompetente Beratung eines Dritten erfordern, eignen sich für den Direktvertrieb. Der Vorteil dieser Vertriebsform ist, dass durch den Entfall eines Zwischenhändlers erhöhte Gewinnmargen erzielt werden können. Aufgrund der Nähe zum Markt werden Daten gesammelt, die mit Hilfe des Informationssystems ausgewertet werden. Dies ermöglicht eine schnelle Reaktion auf Veränderungen im Markt. Der Vertriebsmitarbeiter im Direktvertrieb kann sich ausschließlich auf das Produkt oder die Leistung der Unternehmung konzentrieren. Durch die Einführung von Vertriebsstandards und Qualitätsmerkmalen kann der Vertrieb, aus Sicht des Kunden, weiterentwickelt werden. Gezielte

³¹ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 118.

³² Ebenda, S. 84.

Schulungsmaßnahmen schaffen Verständnis für die Ziele des Herstellers. Ein Direktvertrieb verursacht erhebliche Fixkosten, vor allem im Personalbereich. Aufgrund der Struktur kann eine kostenmäßige Anpassung nur sehr schwer erfolgen.³³

Im Automobilvertrieb spielen die Verkaufsniederlassungen eine zentrale Rolle.³⁴ Diese sind größtenteils zu 100 Prozent in der Hand der Hersteller oder der jeweiligen Landesvertretungen und dienen somit als "Vorzeigestore". Gründe für den direkten Vertrieb der Hersteller sind:

- Der Investitionsaufwand für den Einzelhandel zum Erwerb eines Herstellervertrags ist sehr hoch. Die Verkaufsniederlassung soll dem Zweck dienen, ein Musterbetrieb des Herstellers zu sein. Dies beginnt bei der Umsetzung der CI Elemente bis hin zum Angebot der gesamten Produktpalette, welche in einem Einzelhandelsbetrieb meist nicht abgedeckt werden kann.
- Die Möglichkeit auf den Einzelhandel Einfluss zu nehmen. Dies kann im Bereich der Preispolitik erfolgen.
- Die Verkaufsniederlassungen sollen der Landesvertretung ermöglichen, mit dem Endkunden oder mit externen Großhändlern Aufträge abwickeln zu können.

Das Internet ist eine neue Form des direkten Vertriebs.³⁵ Beim Gebrauchtwagenhandel spielt das Internet für die Informationssuche des Konsumenten bereits eine besondere Rolle.³⁶ Die Produkte können ohne eine zusätzliche Vertriebsstufe direkt vom Hersteller bezogen werden. Die multimediale Unterstützung des Internets erweitert die Möglichkeiten des Vertriebs, diese auch auf technisch anspruchsvolle Produkte auszuweiten. Vor allem im Gebrauchtwagenbereich ist die Präsenz im Internet auf den diversen Plattformen von sehr hoher Bedeutung. Der Kunde in diesem Segment ist i.d.R. sehr preissensibel, nicht zuletzt entschließt er sich aus diesem Grund einen Gebrauchtwagen zu

³³ Vgl. Wirtschaftslexikon 24: Direktvertrieb, URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/direktvertrieb/direktvertrieb.htm>, (letzter Zugriff am 25.02.2013).

³⁴ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 118.

³⁵ Ebenda, S. 119.

³⁶ Vgl. Fritz, Wolfgang / Graf, Alexander: Der Multikanalvertrieb in der Automobilwirtschaft, Braunschweig 2006, S. 17.

erstehen. Das Internet schafft einerseits Transparenz in der Preisgestaltung gegenüber dem Kunden, jedoch erweitert es andererseits den lokalen Markt des jeweiligen Händlers auch bis über die Landesgrenzen hinweg.

Der indirekte Vertrieb

Indirekter Vertrieb beginnt, sobald wirtschaftlich unbeteiligte Organisationen mit dem Vertrieb der Produkte betraut werden. Die Vorteile des indirekten Vertriebs lassen sich mit der Kosteneffizienz, den Synergieeffekten auf ergänzende Produkte und den Imageeffekt auf den Hersteller zusammenfassen.³⁷

Der Großhandel ist das Zwischenstück vom Hersteller zum Einzelhandel. Durch eine Vielzahl von Kontakten zum Einzelhandel kann der Großhandel teilweise die Verteilung der Güter übernehmen. Im Gebrauchtwagenhandel werden Auktionsunternehmen als Großhändler implementiert, die Auktionen eröffnen sollen. Händler können sich bei den Auktionshäusern anmelden und Fahrzeuge ersteigern. Man erhofft sich, über diesen Weg des Fahrzeugvertriebs, bestmögliche Preise für die Fahrzeuge zu erzielen. Zusätzlich entfällt der Abwicklungsaufwand, dieser muss jedoch beim jeweiligen Auktionshaus vom Händler, der den Zuschlag erhält, abgegolten werden.

Auswahl der Vertriebswege

Grundsätzlich wird von der Vertriebsleitung die Breite und Tiefe der Vertriebswege bestimmt. Es gibt eine Vielzahl von Möglichkeiten bei der Auswahl bzw. Kombination der verschiedenen Vertriebsstrukturen. Deshalb ist es besonders wichtig, ein methodisches Vorgehen bei Entscheidungen für oder gegen einen der Vertriebswege zu implementieren. Die Grundlage für eine Entscheidung sollte folgende Informationen beinhalten:³⁸

- Vertriebskosten
- Investitionsbedarf
- Einflüsse des Produktlebenszyklus
- Konfliktpotenzial mit bestehenden Partnern

³⁷ Wirtschaftslexikon 24: Indirekter Vertrieb, URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/indirekter-vertrieb/indirekter-vertrieb.htm> (letzter Zugriff am 26.02.2013).

³⁸ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 87 ff.

- Abstimmung mit Zielen aus anderen Unternehmensbereichen
- Kontroll- und Anpassungsfähigkeit

Die zentrale Fragestellung des Vertriebscontrollings beschäftigt sich mit der Handelsspanne und den Vertriebskosten. Vertriebskosten nehmen mit steigendem Anteil von direktem Vertrieb zu. Bei indirektem Vertrieb werden die Kosten zum Teil auf die externen Partner umgelegt. Ziel des Vertriebscontrollings ist es, einen ausgewogenen Mix zwischen direktem und indirektem Vertrieb sicherzustellen. Diese Optimierung soll über die Aspekte Kostenminimierung und Vertriebsspannenmaximierung erzielt werden.

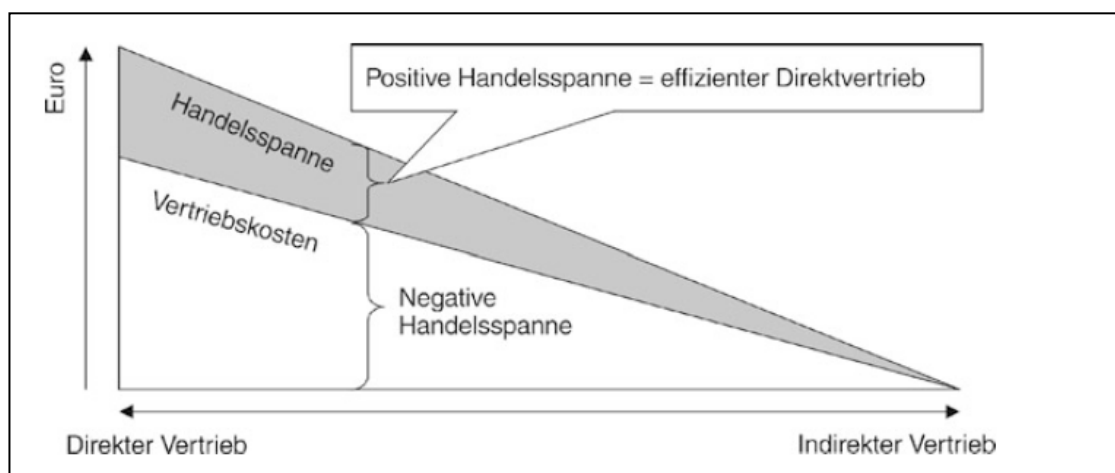


Abbildung 08 - Direkter versus indirekter Vertrieb³⁹

Ein weiterer Aspekt, der sich auf die Vertriebspolitik auswirkt, ist der Produktlebenszyklus (siehe Abschnitt Instrumente der Vertriebssteuerung). Während in den Einführungsphasen die Auswahl der Vertriebswege sehr restriktiv gehandhabt wird, wird in den Phasen der Reife und der Sättigung versucht, über das Öffnen aller Vertriebswege den Absatz und somit auch den Umsatz zu maximieren bzw. sicherzustellen.

Grundsätzlich müssen die Vertriebswege mit den Unternehmenszielen korrelieren. Es ist somit für einen Discount-Produkthersteller wenig sinnvoll, hohe Investitionen in eigene Verkaufsniederlassungen zu tätigen.

Für ein Produktionsunternehmen ist die Kontrolle und Steuerung der Vertriebswege von großer Bedeutung. Die Kontrolle über die Vertriebswege verliert man mit steigendem Grad des indirekten Vertriebs.⁴⁰

³⁹ Pufahl, Mario: o.o.A., S. 88.

Stimulierung der Vertriebskanäle

Die Stimulierung des Handels wird in zwei Bereiche unterteilt. Es gibt monetäre Anreize, welche über Rabatte und Finanzhilfen an den Handel weitergegeben werden. Rabatte sind in Zusammenhang mit Warenlieferungen zu bringen, diese werden direkt bei der Faktura an den Händler vom Rechnungspreis abgezogen. Zu Beginn einer jeden Abrechnungsperiode muss ein Rabattbudget und eine Rabattstaffelung verhandelt werden.⁴¹ Die Verteilung erfolgt unter Berücksichtigung der jeweiligen Zielerreichung. Unter Finanzhilfen versteht man finanzielle Unterstützungen zur Erhaltung oder Verbesserung der Wettbewerbsposition. Finanzhilfen werden meist bei enger vertraglicher Zusammenarbeit eingesetzt.

Die zweite Möglichkeit zur Stimulierung sind nichtmonetäre Anreize. Um die Position bei Großhändlern zu verbessern, wird diese Art der Unterstützung angeboten, da sich das Produkt vom restlichen Sortiment abheben soll.⁴²

Politisch-rechtliche Spielregeln im Automobilvertrieb

Im Oktober 2003 trat die Gruppenfreistellungsverordnung (kurz GVO) für den EU-Raum im Bereich Automobilvertrieb in Kraft. Diese gibt die rechtlichen "Spielregeln" des Automobilvertriebs vor. Die wichtigsten Regularien sind:

- Wahl der Hersteller zwischen exklusivem oder selektivem Vertrieb. Fast alle Hersteller wenden in Europa einen selektiven Vertrieb an, da qualitative Kriterien und Standards die Bestimmung einer maximal zulässigen Anzahl von Vertragsinhabern bzw. die Auswahl der Absatzmittler beschränken.
- Trennung zwischen Neuwagen-, Gebrauchtwagenvertrieb, Service und Teilevertrieb. Die GVO legt fest, dass diese Geschäftsbereiche nicht mehr Bestandteil eines gemeinsamen Handelsvertrages sein dürfen.

⁴⁰ Pufahl, Mario: a.a.O., S. 123.

⁴¹ Vollert, Klaus: Marketing - Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, Bayreuth 2006, S. 175 f.

⁴² Vgl. ebenda, S. 176.

- Förderung des Mehrmarkenvertriebs. In der GVO werden Vertragsklauseln, welche den Mehrmarkenvertrieb bzw. –service behindern, weitgehend ausgeschlossen.

Als Folge dieser Verordnung sind Konzentrationsprozesse zu erwarten, die sowohl durch den Zusammenschluss als auch durch die Kooperation von Händlern zu einer Stärkung der Marktposition der Händler führen werden.⁴³ Während die Entwicklung in Deutschland nachvollziehbar war, ist dieser Trend im österreichischen Markt bis dato ausgeblieben.

Vertriebswege des Gebrauchtwagengeschäftes

Der folgende Abschnitt soll den systematischen Aufbau der Vertriebswege des Gebrauchtwagengeschäftes aufzeigen. In der Praxis wird das Gebrauchtwagengeschäft bei ca. 85 Prozent der Händler in Verbindung mit einem Herstellervertrag betrieben. Im folgenden Beispiel werden die Vertriebswege eines Automobilherstellers analysiert.

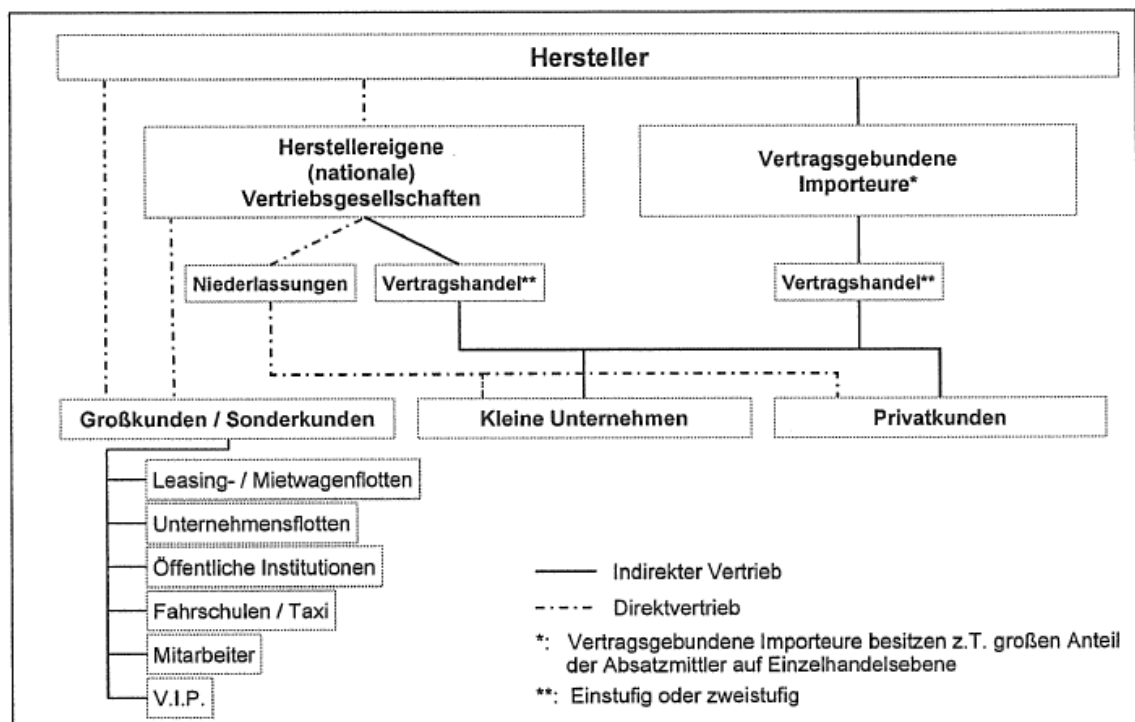


Abbildung 09 - Die wichtigsten Absatzwege im traditionellen Automobilvertrieb⁴⁴

⁴³ Vgl. Fritz, Wolfgang / Graf, Alexander: a.a.O., S. 10.

⁴⁴ Vgl. Diez, W. / Brachat, H.: Grundlagen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn 2012, S. 106.

Das oben aufgezeigte Distributionssystem ermöglicht den Herstellern einen großen Einfluss auf die Gestaltung und Steuerung des Absatzkanals.⁴⁵ In den Verträgen mit den Handelspartnern werden Standards und Richtlinien eingefordert, welche vom Handel umgesetzt werden müssen.

Auf der Vertriebsstufe des Herstellers werden "künstlich" junge Gebrauchtwagen erzeugt, indem man Großkunden oder Sonderkunden Fahrzeuge mit einer "Rücknahmevereinbarung" zur Verfügung stellt.⁴⁶ Die Fahrzeuge werden dem Kunden für einen bestimmten Zeitraum zur Verfügung gestellt und dann wieder zurückgenommen. Danach müssen diese vom Hersteller wieder vermarktet werden.

Die Gründe dafür sind vielseitig. Aufgrund der hohen Produktionskapazitäten können die Absatzzahlen nicht sichergestellt werden, ebenso kann eine wirtschaftliche Rezession die Neuwagen-Vertriebskanäle lähmen. Diese "produzierten" Gebrauchtwagen können unter dem Titel "Direktionswagen" oder einer eigenen Sub-Brand verkauft werden. Als Abnehmer kommen die Landesvertretungen, Verkaufsniederlassungen und Großhändler in Frage.

Um den Vertrieb dieser Fahrzeuge auch im Ausland zu gewährleisten, setzen die Automobilhersteller auf Landesvertretungen (Vertriebsgesellschaften oder vertragsgebundene Importeure). Die Vertriebsgesellschaften sind zu 100 Prozent in der Hand der Hersteller, die Importeure werden mit Hilfe von Verträgen gesteuert. Das Verkaufsgebiet ist exklusiv zugeordnet, i.d.R. sind es Nationalstaaten.⁴⁷ Da der Bedarf an jungen Gebrauchtwagen nicht alleine durch den Hersteller abgedeckt werden kann, versuchen die Landesvertretungen meist auf vergleichbarem Weg, wie die Hersteller selbst, diese zu erzeugen. Die Motive sind ähnlich denen der Hersteller. Zum Einen können die hohen Absatzzahlen im Neuwagenbereich nicht erreicht werden, weshalb man den Umweg über Firmenfahrzeuge und Mietfahrzeuge beschreitet. Zum Anderen unterscheiden sich die Präferenzen der Länder preislich und auch seitens der Motorisierungen. Ein Beispiel hierfür ist, dass Standheizungen im Süden Europas eher weniger gefragt sein werden, als in Skandinavien.⁴⁸ Die Vertriebswege der Lan-

⁴⁵ Vgl. Fritz, Wolfgang / Graf, Alexander: a.a.O., S. 4.

⁴⁶ Vgl. ebenda, S. 4f.

⁴⁷ Vgl. ebenda, S. 5.

⁴⁸ Vgl. ebenda, S. 4.

desvertretungen sind vielseitig. Ein Großteil der Fahrzeuge wird direkt an die Händler verteilt, überschüssige Einheiten werden über verschiedene Wege im Bereich des Großhandels vermarktet.

Auf Einzelhandelsebene existieren Vertragshändler, die auf eigene Rechnung Fahrzeuge erwerben und verkaufen. Der Hersteller teilt den Vertragshändlern ein Verkaufsgebiet zu, in welchem er exklusiv Fahrzeuge vertreiben soll. Seitens der Hersteller werden Standards festgelegt, die seit kurzem auch im Gebrauchtwagenbereich umgesetzt werden.⁴⁹ Niederlassungen des Herstellers und der Vertragshändler unterscheiden sich kaum.⁵⁰ Für den Einzelhandel ergeben sich, sofern der Händler die Standards erfüllt, diverse Abnahmemöglichkeiten im Bereich der Jungwagen. Er kann zwischen der Landesvertretung und dem Hersteller selbst wählen. Da der Händler weder in der Hand des Herstellers noch in der der Landesvertretung ist, richtet sich die Auswahl der Bezugsquellen im Bereich der jungen Gebrauchtwagen meist nach der Art der Stimulierung derer.

Schwerer zu beeinflussen ist der Gebrauchtwagenbereich. Der "klassische" Gebrauchtwagen wird meist bei Rücknahmevereinbarungen in das Unternehmen eingebracht. Zusätzlich besteht die Möglichkeit, Zukäufe externer Großhändler zu tätigen. Da sich die Kernkompetenzen der Händler meist auf eine, maximal zwei Marken erstrecken, wird der Zukauf von "Fremdmarken" nicht im Fokus des Einkaufs bzw. des Vertriebs stehen.

In der Theorie wird der Großhandel meist als Vertriebsgesellschaften der Hersteller beschrieben.⁵¹ Die Praxis zeigt, dass dies nicht immer der Fall ist. Deswegen soll die Trennung in interne (Vertriebsgesellschaften) und externe Großhandelspartner erfolgen. Der Großhandel in Form von Vermarktungsagenturen tritt als externer Partner auf. Meist werden nur überschüssige Einheiten, die im Inland oder unter der eigenen Händlerschaft nicht abgesetzt werden können, an diesen Vertriebskanal weitergegeben. Der Prozess kann anhand des folgenden Beispiels skizziert werden. Überschüssige Einheiten werden von der Landesvertretung an Auktionshäuser vergeben (autobid o.a.). Diese werden dann in einer "offenen" Auktion zum Verkauf angeboten. Das bedeutet, dass eine große

⁴⁹ Vgl. Fritz, Wolfgang / Graf, Alexander: a.a.O., S. 4.

⁵⁰ Vgl. Diez, W. / Brachat, H.: a.a.O., S. 156 f.

⁵¹ Vgl. Fritz, Wolfgang / Graf, Alexander: a.a.O., S. 5.

Anzahl von Einzelhändlern, ohne Händlervertrag, aus diversen Staaten, Gebote für diese Fahrzeuge abgeben kann. Die Verwertungserlöse sind meist besser, da durch den Effekt des Bietens und die hohe Teilnehmerzahl höhere Preise bezahlt werden. Der Großhandel ist klassisch im indirekten Vertrieb angesiedelt. Diese Sparte erzielt geringere positive Handelsmargen.

2.2.2 Kennzahlen

Kennzahlen sind hochverdichtete Messgrößen, die in präziser, konzentrierter und dokumentierter Form als Verhältniszahlen oder absolute Zahlen über einen zahlenmäßig erfassbaren Sachverhalt berichten. Sie sollen über die Entwicklung einer Unternehmung informieren und strategische Erfolgsfaktoren bilden.⁵²

Unter Kennzahlen versteht man also im Allgemeinen Größen, die einen quantitativ messbaren Sachverhalt in konzentrierter Form darstellen.

Kennzahlen

- sind Instrumente, um Einzel- und Gesamtaktivitäten eines Unternehmens überschaubar, nachvollziehbar und vergleichbar zu gestalten.⁵³
- sind Zahlen, die sich auf wichtige unternehmerische Tatbestände beziehen.⁵⁴
- spiegeln die unternehmerische Situation wieder und zeigen dadurch den aktuellen Standpunkt und mögliche Entwicklungen des Unternehmens auf.⁵⁵

Absolute Zahlen

... sind Zahlen, die unabhängig von einer anderen Zahl einen Wert darstellen. Es wird eine Situation, ein Sachverhalt oder Prozess direkt wiedergespiegelt. Es kommt zu keiner Relativierung mit einer anderen Kennzahl. Die Bedeutung erhält eine absolute Zahl durch einen Vergleich mit einer anderen Zahl (sog. Soll-Ist-Vergleich).⁵⁶

⁵² Preißler, Peter R.: Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, München 2008, S. 11.

⁵³ Vgl. ebenda, S. 11.

⁵⁴ Vgl. ebenda, S. 11.

⁵⁵ Vgl. ebenda, S. 11.

⁵⁶ Ebenda, S. 12.

Bei absoluten Zahlen unterscheidet man Einzel-(Umsatz), Summen-(Bilanzsumme), Differenz-(Betriebsergebnis als Differenz zwischen Kosten und Leistungen) und Mittelwertzahlen (durchschnittlicher Materialverbrauch). Absolute Zahlen spiegeln meistens Bestands- und Bewegungszahlen wieder.

Bestandszahlen beschreiben unternehmerische Zustände zu einem Zeitpunkt (Lagerbestände).⁵⁷ Bewegungszahlen zeigen Ergebnisse über einen Zeitraum, z.B. Auftragseingänge einer Zeiteinheit.⁵⁸ Eine Kombination aus Bewegungs- und Bestandszahlen hilft bei der Beurteilung von Risiken und Chancen.

Die Aussagekraft von absoluten Zahlen wird von der Verwendung bestimmt. Ein Vergleich mit externen Daten ist meist weniger aussagekräftig, da Unternehmen aufgrund ihrer Größe (z.B. wegen unterschiedlicher Unternehmensgrößen) oder der Kerngeschäfte schwer vergleichbar sind. Wegen der besseren Vergleichbarkeit der Zahlen wird meist ein Vorjahresvergleich angegeben.⁵⁹

Verhältniszahlen

Es werden Sachverhalte miteinander in Beziehung gesetzt, d.h. Verhältniszahlen entstehen durch das in Verbindung setzen von Massen (Gesamt- und Teilmassen), wobei die Beziehungsgrößen im Zähler und die Bezugsgrundlage im Nenner steht.⁶⁰ Da Verhältniszahlen immer auf absoluten Zahlen aufbauen, ist für deren Interpretation eine genau Kenntnis über die verwendeten Zahlen notwendig.

Die Interpretation der Kennzahlen ist teilweise schwieriger, da der Verhältniszahl nicht immer anzusehen ist, ob ihre Veränderung auf den Zähler oder auf den Nenner zurückzuführen ist. Erst durch die Analyse der absoluten Zahlen ist es möglich festzustellen, wodurch sich eine Veränderung ergeben hat. Erst daraus lassen sich exakte Aussagen tätigen.⁶¹ Unter Verhältniszahlen versteht man folgende Kennzahlen:⁶²

⁵⁷ Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 12.

⁵⁸ Vgl. Wirtschaftslexikon 24: Kennzahlenarten, URL: <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kennzahlenarten/kennzahlenarten.htm> (letzter Zugriff am 22.03.2013).

⁵⁹ Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 13.

⁶⁰ Vgl. Staudt, Erich: Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Berlin, S.26.

⁶¹ Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 14.

⁶² Vgl. ebenda, S. 14 f.

- Gliederungszahlen: stellen eine Teilmenge einer Gesamtmenge gegenüber.
- Beziehungszahlen: setzen Teilmengen zueinander in Beziehung, ohne übergeordnete Gesamtmengen.
- Indexzahlen: beziehen im Gegensatz zu Gliederungs- und Beziehungszahlen einen Zeitfaktor mit ein.

Kennzahlensysteme

Ein Kennzahlensystem bezeichnet geordnete Mengen von betriebswirtschaftlichen Kennzahlen, die miteinander in Beziehung stehen. Das Ziel eines Kennzahlensystems ist es, vollständig über einen Sachverhalt (z.B. Unternehmensbereich, Rentabilität) zu informieren. In Unternehmen werden Kennzahlensysteme für den Erhalt schneller und verdichteter Informationen über die Leistung eines Unternehmens eingesetzt.⁶³ Die Aufgaben werden in vier Bereiche eingeteilt:⁶⁴

- Abbildungsaufgaben: tatsächliches und zukünftiges Geschehen.
- Informationsaufgaben: problembezogene Lenkung der Informationsbeschaffung.
- Planungsaufgaben: durch Bewertung von Simulationen werden Handlungskonsequenzen ermöglicht.
- Kontrollaufgaben: Ursachen- und Schwachstellenanalyse.

Bei Kennzahlensystemen unterscheidet man drei Arten:

Ordnungssysteme teilen Kennzahlen bestimmten Bereichen im Unternehmen zu (z.B. Vertrieb). Dadurch lassen sich Aussagen über beispielsweise die Rentabilität eines Bereichs treffen.⁶⁵

Rechensysteme zerlegen Kennzahlen mathematisch und besitzen dadurch die Form einer Pyramide mit einer Spitzenkennzahl.⁶⁶

Ein weiteres Kennzahlensystem ist das ZVEI-Kennzahlensystem. Dieses stammt vom Zentralverband der Elektrotechnischen Industrie. Es kombiniert die

⁶³ Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 17.

⁶⁴ Vgl. Stelling, Johannes: Kostenmanagement und Controlling, Oldenburg 2009, S. 275.

⁶⁵ Vgl. Horváth, Péter: Controlling, München 2003, S. 568.

⁶⁶ Vgl. ebenda, S. 568.

Eigenschaften des Ordnungs- und Rechensystems. Die Wachstumsanalyse dient zur raschen Beurteilung der Unternehmensentwicklung im Zeitablauf. Die Strukturanalyse stellt das mathematisch zerlegende Kennzahlensystem dar. Als Spitzenkennzahl dienen die Eigenkapitalrentabilität, die Gesamtkapitalrentabilität und der Return on Investment.⁶⁷

⁶⁷ Vgl. Stelling, Johannes: a.a.O., S. 278 f.

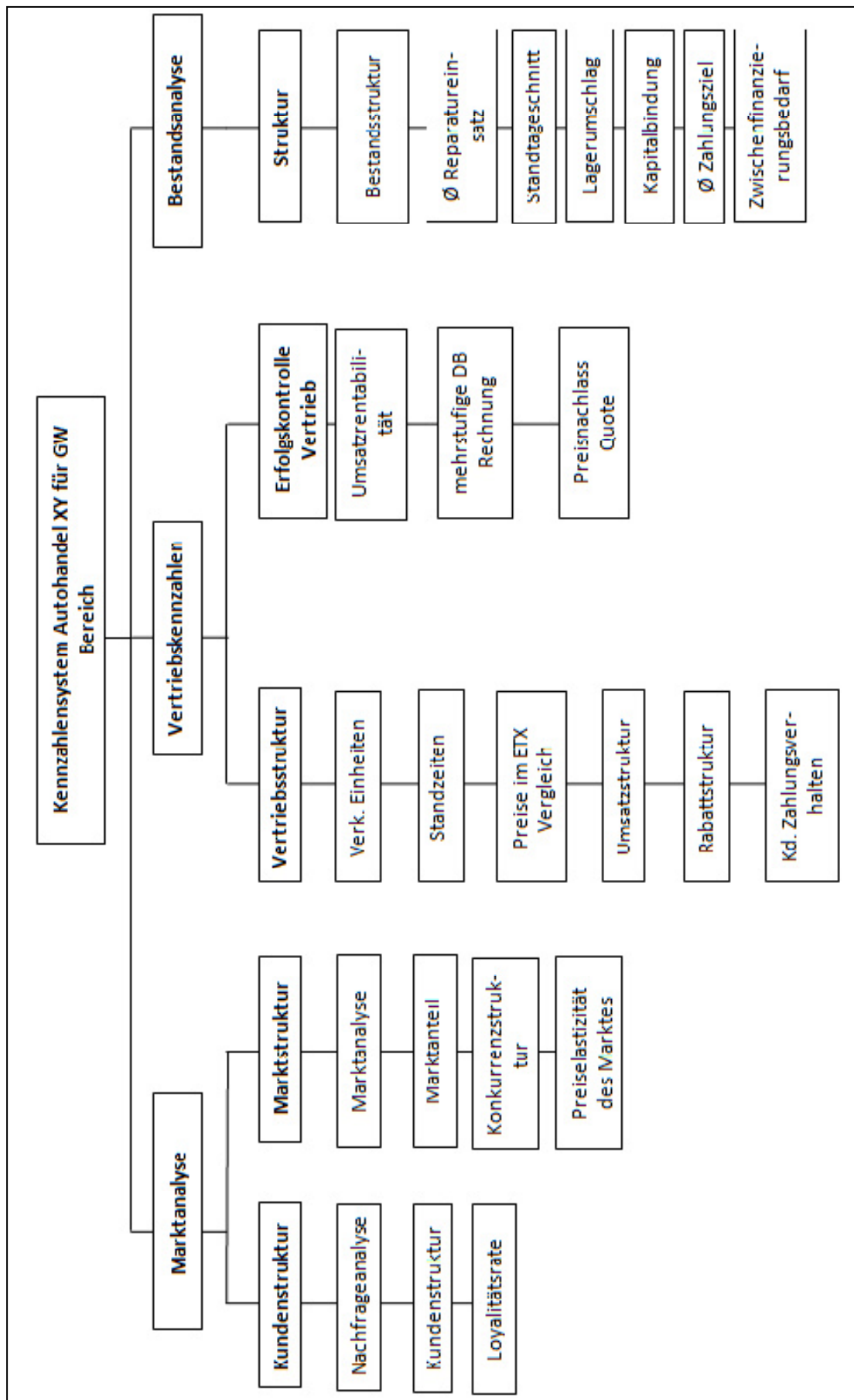


Abbildung 10 - Konzept Kennzahlensystem für den Gebrauchtwagenhandel⁶⁸

⁶⁸ Eigene Darstellung.

Konzept Kennzahlensystem für den Gebrauchtwagenhandel

Dieses System dient dazu dem Controller, dem Management und auch den Mitarbeitern im Verkauf einen Überblick über die Aktivitäten im Vertrieb zu geben. Es soll auch die Möglichkeit schaffen, die Aktivitäten anhand ihres Erfolgs einordnen zu können.

Das Konzept beinhaltet die aus meiner Sicht wichtigsten Kennzahlen. In der Praxis können diese um eine Vielzahl erweitert bzw. auch reduziert werden.

Das Analysefeld des Kennzahlensystems ist in eine vergangenheitsbezogene Verkaufs-, eine aktuelle Bestands- und eine zukunftsgerichtete Marktperspektive gegliedert.

Die Marktanalyse

Mit Hilfe der Marktanalyse sollen Kunden- und Marktstruktur analysiert und Aussagen über Kundennachfrage und aktuelle Marktsituation ermöglicht werden.

Kundenstrukturanalyse

Die Kennzahlen der Kundenstrukturanalyse unterteilen sich in die Bereiche:

- Nachfrageanalyse
- Kundenstruktur
- Loyalitätsrate

In der Praxis erfolgt die Nachfrageanalyse mit Hilfe von Webanalysen. In den letzten Jahren hat das Medium Internet im Automobilhandel massiv an Bedeutung gewonnen. Die Daten gezielt auszuwerten, stellt den Vertriebscontroller vor die Aufgabe, sich mit dem Nachfrageverhalten der Kunden zu befassen. Es soll versucht werden, Rückschlüsse auf das Suchverhalten festzustellen. Sofern dies gelingt, ist es der Vertriebssteuerung möglich, gezielt auf Kundenwünsche zeitnah zu reagieren. Die Erweiterung des Vertriebscontrollings, um diese Dimension, kann mit einer vorrausschauende Komponente gleichgesetzt werden. Die Erkenntnisse sollten in die Planung mit einfließen.

Die Kundenstruktur unterteilt die Kunden in diverse Käuferschichten. Die Unterteilung erfolgt in Endkunden, Großkunden und Händler. Anhand des Kundenalters oder sonstiger demographischer Merkmale, besteht die Möglichkeit, die Kundengruppen noch genauer zu differenzieren. Die Trennung der Gruppen ist notwendig, um die unterschiedlichen Margen der Kunden feststellen zu können.

Unter der Loyalitätsrate versteht man die "Wiedermotorisierung" der Kunden. Es soll verdeutlichen, wie viel Prozent der Kunden nach einem ersten Kaufabschluss wieder ein Fahrzeug von der Marke oder des Händlers kaufen. Die Kennzahl ist ein wichtiger Bestandteil des Quality Managements, da sie die Kundenzufriedenheit ausdrücken soll.

Marktstrukturanalyse

Die Marktstrukturanalyse dient dem Vertriebscontrolling und dem Management als strategisches Zielsystem. Die Marktanalyse beruht auf Kennzahlen, welche die Größe und Struktur des Marktes möglichst gut beschreiben.

- Marktanalyse
- Marktanteil
- Konkurrenzstruktur
- Preiselastizität des Marktes

Die Marktanalyse wird meist als Synonym für Marktforschung und Marktinformationsbeschaffung verwendet.⁶⁹ Als grundlegende Information zur Größe des Marktes werden die Besitzumschreibungen als externe Datenquelle herangezogen. Um eine Kontrolle für die Entwicklung des relevanten Marktes zu ermöglichen, wird der Markt in verschiedene Segmente eingeteilt. Sofern es einen Markenbezug des Händlers gibt, sollten Märkte (Hersteller), die möglichst gut vergleichbar mit der eigenen Marke sind, beobachtet werden. Eine weitere Unterteilung kann in das Alter der Fahrzeuge erfolgen. In der Praxis werden die Segmente von 0-2 Jahre und 2-5 Jahren aufgeteilt. Die Entwicklung dieser Kennzahlen gibt Rückschlüsse auf die Entwicklung und Größe des Marktes.

⁶⁹ Vgl. Wikipedia: Marktanalyse, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktanalyse> (letzter Zugriff am 15.02.2013).

Als Marktanteil bezeichnet man den Anteil am Gesamtmarkt, den eine Unternehmung mit den verkauften Einheiten erzielt hat.

$$\text{Absoluter Marktanteil}^{70} = \frac{\text{Absatzvolumen} * 100}{\text{Marktvolumen}}$$

Durch den Verlauf der Entwicklung dieser Kennzahl und dem Benchmarking mit anderen Herstellern lassen sich Rückschlüsse auf den Erfolg vergangener verkaufsfördernder Maßnahmen schließen, da man erkennt, wie sich Marktanteile zwischen der Konkurrenz und dem eigenen Unternehmen verschieben.⁷¹

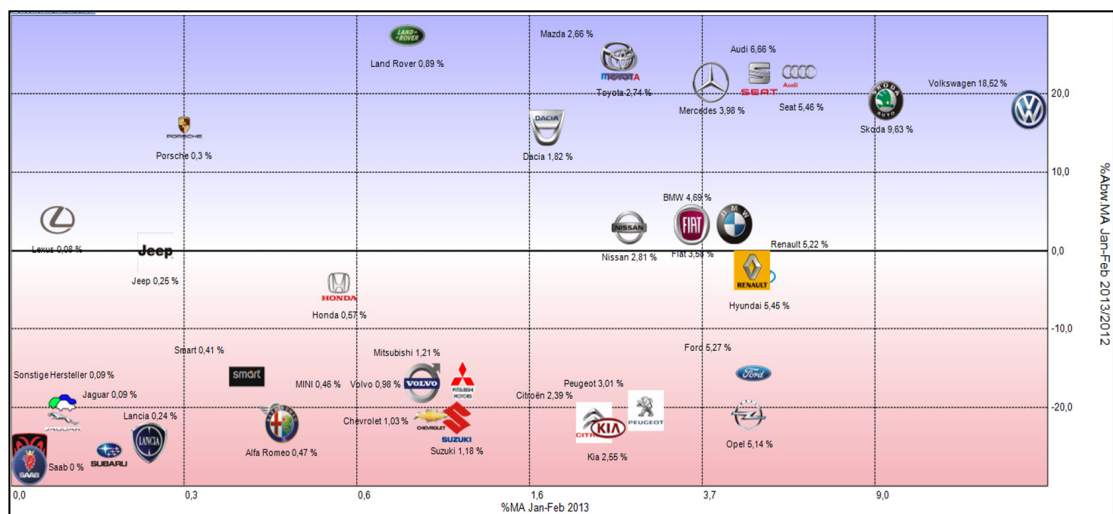


Abbildung 11 - Marktanteile nach Besitzumschreibung und Hersteller⁷²

Die Konkurrenzanalyse erfolgt durch Betrachtung der Marktanteile und Vergleich der Marktbearbeitungsart. Im Verlauf ist die Verschiebung der Anteile zu kontrollieren (siehe Abb. 11), eventuell ist es notwendig steuernd einzugreifen. Es besteht die Möglichkeit Verkaufsflüsse anhand von Verkaufsstatistiken zu analysieren. (siehe Abb. 12)

⁷⁰ Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 220.

⁷¹ Vgl. Wikipedia: Marktanalyse, URL: <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktanalyse> (letzter Zugriff am 15.02.2013).

⁷² Management Services: a.a.O., Auswertung Marktanteile nach Hersteller, abgerufen am 20.03.2013.

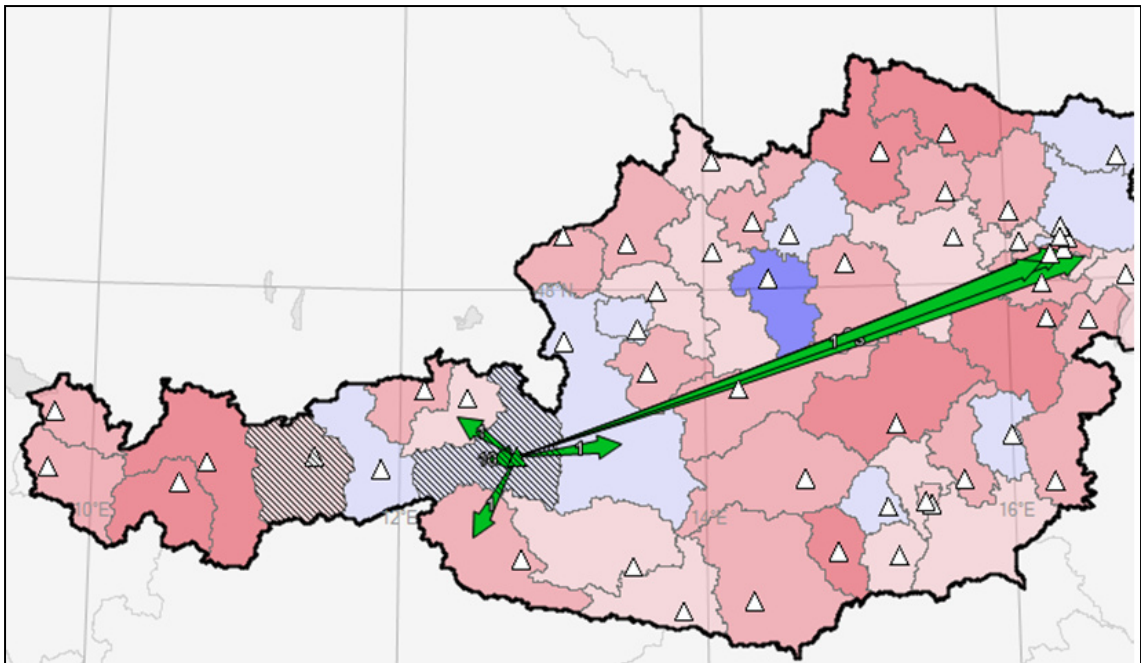


Abbildung 12 - Vertriebsströme eines Händlers⁷³

Die grünen Pfeile in der Karte symbolisieren die Verkäufe. Aus dieser Statistik ist beispielsweise zu lesen, dass der Händler einige Kunden außerhalb seines Händlergebietes betreut und somit zusätzliches Marktpotenzial ausschöpft.

Vertriebskennzahlen

Zur Beschreibung der Struktur des Vertriebs kommen Kennzahlen zur Anwendung, die Vorgänge im Vertrieb in qualitativen und quantitativen Maßen beschreiben. Grundlegend ist festzuhalten, dass diese Kennzahlen bei Vergleichen immer in einem Zeitverlauf betrachtet werden sollten. Wichtig für diesen Vergleich ist, dass nur Zahlen, deren Art der Erhebung gleich sind, gegenübergestellt werden dürfen. Eine Sicherstellung periodengenaue Betrachtungen muss durch Abgrenzung von Zeiträumen erfolgen.

Vertriebsstruktur

Eine zentrale Größe in der Vertriebsstruktur stellt die Kennzahl der verkauften Einheiten dar. Diese gibt die Anzahl der Fahrzeuge an, die während eines Zeitraumes (Monats) verkauft wurden. Es wird in der Regel versucht, die Verkaufskennzahlen in Segmente zu kategorisieren. Diese können sich auf die Standzeit, die Verkaufsregion, den Kunden oder die Warengruppe beziehen. Folgen-

⁷³ Management Services: a.a.O., Vertriebsströme eines Händlers, abgerufen am 20.03.2013.

de Kennzahlen sollten bei der Installation eines VC bzw. eines Kennzahlensystems für den Gebrauchtwagenbereich berücksichtigt werden:

- verkaufte Einheiten des Gebrauchtwagenbereichs
- Verkaufsanalyse nach Standzeiten
- Erlöse im Vergleich zu einem nationalen Analysetool
- Umsatzstruktur
- Rabattstruktur
- Zahlungsverhalten

Die größte Herausforderung besteht meist in der Erhebung der Rohdaten, da das VIS häufig nicht für das Monitoring der Daten ausgelegt ist.

Um die Struktur der Verkäufe gliedern zu können, werden die Fahrzeuge anhand der Standtage kategorisiert. Diese Zahl ergibt sich aus dem Datum der Faktura des Fahrzeugs an den Händler und dem Datum des Verkaufs. Die Zeitspanne dazwischen wird Standtage genannt.

Die Verkäufe können nach den Standtagen in Kategorien unterteilt werden. Die Praxis zeigt, dass folgende Kategorien zur Anwendung kommen.

- 0 – 30 Standtage (ST)
- 31 – 60 ST
- 61 – 90 ST
- 91 – 120 ST
- 121 – 150 ST
- 151 – 180 ST
- 181 – 360 ST
- > 360 ST

Im Vergleich mit anderen Betrieben oder einem Gesamtschnitt der Betriebe lässt sich in weiterer Folge erkennen, ob Fahrzeuge tendenziell zu früh (aufgrund zu niedriger Preisvorstellungen) oder zu langsam (aufgrund falschen Bestandes) verkauft werden. Der Händler muss einen sehr guten Überblick über das Standzeitmanagement seines Betriebes haben. Beispielsweise kann es passieren, dass "frische" Gebrauchte oft weniger kosten als Langsteher.

Gründe dafür sind beispielsweise die sich ändernden Marktpreise. Das gerade hereingenommene Auto wurde zu einem späteren Zeitpunkt kalkuliert und zu einem aktuellen Marktpreis in die Präsentation gestellt. Beim Langsteher hingegen wurde der Zeitpunkt der Preisänderungen auf den aktuellen Marktpreis übersehen. In der Regel wird sich der Interessent für das kostengünstigere Fahrzeug entscheiden.⁷⁴

Der Preisvergleich der verkauften Fahrzeuge wird mit dem nationalen Analysetool EUROTAX durchgeführt. Das Tool analysiert die Verkaufsmeldungen im nationalen Vergleich und unterstützt bei der Preisfindung von Eintauschfahrzeugen. Dieser Vergleich zeigt, wie das Unternehmen Fahrzeuge am Marktpreislich positioniert. Errechnet wird die Kennzahl aus der Summe der Erlöse der verkauften Umsätze, in Relation zu der Summe der Eurotax Werte der Fahrzeuge.

$$\text{Index VK Werte}^{75} = \frac{\sum \text{der Umsätze einer Periode}}{\sum \text{der Vorschlagspreise des nationalen Analysetools}}$$

Bei einem Wert größer 1 werden die Fahrzeuge besser verkauft als es von ETX bewertet werden würde.

Der Umsatz ist eine zentrale Größe im Absatzbereich. Deshalb sind Umsatzkennzahlen die Grundlage für absatzwirtschaftliche Entscheidungen.⁷⁶

$$\text{Gesamtumsatz}^{77} = \sum \text{Verkaufserlöse einer bestimmten Periode}$$

Die Umsatzstruktur versucht die erzielten Umsätze nach bestimmten Systematisierungskriterien periodengerecht vergleichbar zu machen. Die Planung des Umsatzes ist von zentraler Bedeutung. Mittels eines Zielerreichungsgrades kann ein Vergleich der geplanten und der IST-Umsätze erfolgen.

$$\text{Umsatz Zielerreichungsgrad}^{78} = \frac{\text{IST Umsatz} * 100}{\text{PLAN Umsatz}}$$

⁷⁴ Vgl. GW Trends: Standtage, URL: http://www.gw-trends.de/cms/676244/?_apg=8 (letzter Zugriff am 23.01.2013).

⁷⁵ Eigene Berechnung.

⁷⁶ Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 227.

⁷⁷ Vgl. ebenda, S. 95.

⁷⁸ Ebenda, S. 230.

Langzeitanalysen werden im Vergleich herangezogen, um Schwankungen im Verlauf sichtbar zu machen. Die Kennzahl "Umsatz" wird in diverse Segmente unterteilt. Die Wichtigsten sind Warengruppen, Kunden und Regionen. Unter Warengruppen versteht man die Trennung in Jungwagen (JW), Eigenmarken (EM) und Fremddmarken (FM).

$$\text{Umsatzanteil JW, EM, FM}^{79} = \frac{\text{Umsatz JW, EM, FM} * 100}{\text{Gesamtumsatz}}$$

Kunden werden in Endkunden, Großkunden und Händler geteilt. Anhand einer Unterteilung der Umsätze in Regionen (nach Postleitzahl) lassen sich Kernmärkte erkennen. Ebenso zeigt es sich, ob die Notwendigkeit besteht, Marketingmaßnahmen in den Vertriebsregionen zu starten. Wichtig ist dies, um die Kernkompetenzen des Unternehmens bzw. Schwachstellen in den Vertriebsregionen zu erkennen. Bei der Stärken-Schwächen-Analyse (vgl. Abschnitt Instrumente der Vertriebssteuerung) sollten diese Informationen mit einfließen.

Ein weiterer Aspekt der im VC von Bedeutung ist, ist das Zahlungsverhalten der Debitoren. Es analysiert die Zahlungen der Kunden nach Erhalt der Faktura. Diese Kennzahl gibt an, in welchem Zeitraum die Zahlungen einlagen. In Verbindung mit den Standtagen und dem durchschnittlichen Zahlungsziel der Lieferanten lassen sich Anhaltspunkte festsetzen, wie hoch der Zwischenfinanzierungsbedarf des Unternehmens ist.

Erfolgskontrolle Vertriebsaktivitäten

Als zweiten Bereich der Vertriebskennzahlen sollte der Vertriebserfolg gemessen werden. Dazu verwendet man folgende Kennzahlen:

- Umsatzrentabilität
- mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung (vgl. Abschnitt Instrumente der Vertriebssteuerung)
- Preisnachlassquote

⁷⁹ Vgl. Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 227.

Die Umsatzrentabilität zeigt an, welches relative Ergebnis man aus dem Umsatz (Netto-Betriebsleistung) erzielt hat.⁸⁰ Folgende Formel ist zur Ermittlung der Umsatzrentabilität anzuwenden:

$$\text{Umsatzrentabilität}^{81} = \frac{\text{Betriebsergebnis} * 100}{\text{Netto Betriebsleistung (Umsatz)}}$$

oder

$$\text{Umsatzrentabilität}^{82} = \frac{\text{Ergebnis der gewöhnlichen Geschäftstätigkeit} * 100}{\text{Netto Betriebsleistung (Umsatz)}}$$

Zwischenbetriebliche Vergleiche und Zeitreihen geben Aufschluss über die Entwicklung der Kennzahl. Besonders im Vergleich zur Konkurrenz ist die Entwicklung dieser zu prüfen. Zwischenzeitlich müssen Verschlechterungen nicht durchwegs als negativ bewertet werden. Sollte die Vertriebsstrategie so ausgelegt sein, dass Marktanteile gegenüber der Konkurrenz gewonnen werden sollen, ist es oftmals notwendig die Preise der Produkte zu senken, ggf. auch unter den Einstandspreis. Empfehlenswert ist eine laufende Kontrolle dieser Kennzahl.⁸³

Preise und Konditionen bestimmen die Nachfrage und somit die Absatzmenge. Die Preisnachlassstruktur gliedert die Preisnachlässe nach bestimmten Kriterien. Anhand der Preisnachlassquote wird die Konditionenpolitik der Unternehmung gemessen. Es zeigt an, wie viel Prozent der Umsatzerlöse auf die Preisnachlässe entfallen. Als Bezugsgrößen dienen die Umsatzerlöse vor Abzug der Preisnachlässe ohne Mehrwertsteuer (Bruttoumsatz) und die Preisnachlässe einer bestimmten Periode nach folgender Formel:⁸⁴

$$\text{Preisnachlassquote}^{85} = \frac{\text{Preisnachlässe} * 100}{\text{Bruttoumsatz}}$$

Eine Aufteilung in einzelne Kriterien wie z.B. Ursachen, Produkte, Kundengruppen oder Regionen ist sinnvoll. Die Analyse erlaubt Rückschlüsse auf die Preiselastizität in verschiedenen Segmenten, die Umsetzung der Preis- und

⁸⁰ Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 34.

⁸¹ Ebenda, S. 33.

⁸² Ebenda, S. 33.

⁸³ Vgl. ebenda, S. 34.

⁸⁴ Ebenda, S. 253.

⁸⁵ Ebenda, S. 252.

Konditionspolitik und die Wirksamkeit von Preisnachlässen.⁸⁶ Mit Hilfe der folgenden Formel können die Preisnachlässe strukturiert werden:

$$\text{Preisnachlassstruktur}^{87} = \frac{\text{Preisnachlass wegen ...} * 100}{\text{Gesamte Preisnachlässe}}$$

Im Verkauf spielt das Rabattverhalten eine wichtige Rolle. Deshalb ist es für den Mitarbeiter von großer Bedeutung sogenannte *Pouvoir's* zur Verfügung gestellt zu bekommen. Sie geben dem Verkaufsmitarbeiter die Möglichkeit, Verkäufe unter Abzug eines zur Verfügung gestellten Rabattes abschließen zu können. Diese *Pouvoir's* werden anhand vergangener Verkäufe analysiert. Der Durchschnitt des gewährten Rabattes sollte hier als Anhaltspunkt gelten. Ein weiterer Aspekt, der sich auf das Rabattverhalten auswirkt, ist der Produktlebenszyklus (vgl. Abschnitt Instrumente der Vertriebssteuerung) oder die sich laufend ändernden Marktpreise (Abschnitt Standzeiten). Zur Steuerung des Rabattes wird versucht, die Ziele des Unternehmens, welche in der Regel ein möglichst geringer Rabattsatz sein sollten, als Ziel des Mitarbeiters zu definieren. Mit Hilfe einer *Balanced Scorecard* (vgl. Abschnitt Instrumente der Vertriebssteuerung) werden dem Verkaufsmitarbeiter Ziele, beispielsweise ein durchschnittlicher Rabattsatz vom Angebotspreis, vorgegeben. Bei Erreichung der individuellen Ziele qualifiziert sich der Mitarbeiter für eine Prämie am Ende des Jahres. Der Rabattsatz ist nun auch im Interesse des Mitarbeiters und er wird versuchen, das Ziel nach Möglichkeit zu erreichen.

Bestandskennzahlen

Damit der Vertrieb der Gebrauchtfahrzeuge gesichert ist, müssen die Vertriebsmitarbeiter über genaue Kenntnisse des Lagerbestandes verfügen. Man verwendet dafür Bestandskennzahlen, welche die Bestandsstruktur beschreiben.

- Bestandsstruktur
- durchschnittlicher Reparatursatz
- Standtageschnitt
- Lagerumschlag

⁸⁶ Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 253.

⁸⁷ Ebenda, S. 252.

- Kapitalbindung
- durchschnittliches Zahlungsziel
- Bedarf an Zwischenfinanzierung

Die Lagerbestandsstruktur analysiert zum einen den Gesamtbestand, zum anderen unterteilt es den Bestand in die Warengruppen. Der Gesamtbestand kann entweder anhand einer Momentaufnahme

$Bestand^{88} = \sum \text{der in der Unternehmung im Besitz befindlichen Fahrzeuge}$

oder mit Hilfe einer Durchschnittsberechnung ermittelt werden.

$$Bestand^{89} = \frac{\sum \text{Quartalsbestände}}{4}$$

Die Kennzahl Bestandsstruktur beschreibt eine Momentaufnahme des Bestandes, kann aber, sofern man Vergleiche mit Zeitreihen anstellt, Rückschlüsse über die Kernkompetenzen der Unternehmung geben und Verschiebungen aufzeigen.

$$Lagerbestandsstruktur^{90} = \frac{\text{Warengruppe A}}{\text{Gesamtbestand}}$$

Der durchschnittliche Reparatüreinsatz beschreibt, welcher monetäre Einsatz notwendig ist, um ein Produkt wieder an den Kunden weiter verkaufen zu können. Da es notwendig für die Berechnung des Deckungsbeitrages ist, sollen die aufgewendeten Geldmittel gemonitort werden (vgl. Abschnitt Instrumente der Vertriebssteuerung).

$$\emptyset \text{ Reparatüreinsatz}^{91} = \frac{\sum \text{Geldmittel aufgewendet für Reparaturen}}{\text{Anzahl der Fahrzeuge im Bestand}}$$

Wie bereits im Abschnitt Verkaufskennzahlen im Bereich der Standtagezählung beschrieben, sind die Standtage von zentraler Bedeutung. Gemessen werden diese anhand des Eingangsdatums, dies entspricht in der Regel dem Datum der Faktura an den Händler und dem aktuellen Datum. Je geringer die durchschnittliche Lagerdauer ist, desto schneller vollzieht sich der Tausch von Ware

⁸⁸ Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 181.

⁸⁹ Ebenda, S. 181.

⁹⁰ Ebenda, S. 185.

⁹¹ Eigene Berechnung.

gegen Geld. Eine Reduzierung der Lagerdauer sollte aber nie auf Kosten des Absatzprozesses, in Form zu geringer Transaktionspreise, durchgeführt werden.⁹²

Der Lagerumschlag gibt Hinweise darauf, wie die Wirtschaftlichkeit gesteigert werden könnte. Beispielsweise bedeutet eine geringe Umschlagshäufigkeit eine hohe Kapitalbindung. Bei der Berechnung der Umschlagshäufigkeit ist zu beachten, dass diese für bestimmte Perioden durchgeführt werden und Mengen- und/oder Wertbetrachtungen möglich sind. Die Umschlagshäufigkeit ist ggf. weiter in die diversen Produktgruppen zu unterteilen.⁹³

$$\text{Umschlagshäufigkeit}^{94} = \frac{\text{Abgänge}}{\text{Ø Lagerbestand}}$$

Die Kapitalbindung gibt den monetären Wert der Lagerbestände wieder. Errechnet wird sie aus der Summe der einzelnen Lagerpositionen. Eine hohe Kapitalbindung verursacht vermehrt Zwischenfinanzierungskosten (Zinsen). Bei einer geringen Kapitalbindung liegt die Vermutung nahe, dass die Auswahl des Sortiments sehr gering ist, was sich schlussendlich auf die Absatzzahlen und den Umsatz niederschlagen wird. Um den idealen Weg zu finden, muss somit ein Mittelweg beschritten werden, welchen man aus Erfahrungswerten und Benchmarking erhält.

Das Ziel in Tagen beschreibt das Zahlungsziel, dass von Lieferanten oder Kunden eingeräumt wird und die Zeit zwischen Lieferung und Zahlung der Ware beschreibt.

$$\text{Kreditorenziel in Tagen}^{95} = \frac{\sum \text{Lieferantenverbindlichkeiten} * 365}{\text{Materialeins.} + \text{Wareneins.} + \text{Fremdleistungen}}$$

$$\text{Debitorenziel in Tagen}^{96} = \frac{\text{Forderungen aus Lieferungen und Leistungen}}{\text{Umsatzerlöse}}$$

⁹² Vgl. Preißler, Peter R., a.a.O., S. 180.

⁹³ Vgl. ebenda, S. 182.

⁹⁴ Vgl. ebenda, S. 182.

⁹⁵ Ebenda, S. 136.

⁹⁶ Ebenda, S. 140.

Diese Kennzahlen beschreiben, je nach Ausprägung, nach wie vielen Tagen bei Lieferanten die Verbindlichkeiten bzw. Debitoren Ihre Forderungen bei einem Unternehmen begleichen.

Der Bedarf der Zwischenfinanzierung ist im Bereich des VC von besonderer Bedeutung. Errechnet wird die Kennzahl wie folgt:

$$\text{Finanzierungsbed. Tage}^{97} = \emptyset \text{ Standtage} + \text{Debitorenziel} - \text{Kreditorenziel}$$

Diese Kennzahl gibt, an wie viele Tage das Kapital zwischenfinanziert werden muss.

Mit der folgenden Formel können die Kapitalbindungskosten errechnet werden.

$$\begin{aligned} \text{Kapitalbindungskosten}^{98} \\ = \frac{(\text{Bestandswert} * \text{Finanzierungsbed. in Monaten}) * \text{Zinssatz}}{12} \end{aligned}$$

Es lässt sich somit feststellen, wie lange der Bestand zwischenfinanziert wird. Wie oben dargestellt, wird eine bereinigte Variante der Berechnung zur Analyse herangezogen. Das bedeutet, dass sich durch die Berücksichtigung der Zahlungsziele bei Kreditoren und Debitoren die Kapitalbindungskosten um die Dauer des Zahlungszieles vermindern. Diese Erkenntnis sollte in weiterer Folge in die Preisstellung der Fahrzeuge mit einfließen, damit die Fahrzeuge kostendeckend verkauft werden können. Dennoch sollte nicht davor zurückgeschreckt werden, Fahrzeuge dynamisch einzupreisen. Ebenso sollte bei einem Standtagesschnitt von über 100 Tagen versucht werden, die Umschlagshäufigkeit der Warengruppe bzw. des Gesamtbestandes zu erhöhen.

2.2.3 Instrumente der Vertriebssteuerung

Die Definition der Vertriebssteuerung wird in der Literatur vielfältig interpretiert.

- Rentsche: Die Vertriebssteuerung unterstützt das Unternehmen in der langfristigen Zielstellung Gewinne zu erzielen. Beeinflusst wird dieser Wert von Kundenpotenzial und Kundengewinnung.⁹⁹

⁹⁷ Eigene Berechnung.

⁹⁸ Preißler, Peter R.: a.a.O., S. 187.

⁹⁹ Vgl. Duderstadt Stefan: Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Vertriebscontrolling – Konzeption für das Retailbanking, Wiesbaden 2006, S.6.

- Habitz und Schröder: Die Vertriebssteuerung wird als Managementprozess beschrieben.¹⁰⁰
- Pangratz: Die Maßnahmen, die zur Erreichung der Unternehmensziele notwendig sind, sollen effizient gestaltet werden. Das Gesamtsystem soll sich mit der Koordination von sach-, personenbezogenen und organisatorischen Entscheidungen beschäftigen.¹⁰¹

Im Laufe der Zeit entwickelte sich aus den diversen Ansätzen eine weitere Theorie zum Thema Vertriebssteuerung. Diese besagt, dass die VS als informationsverarbeitender Prozess, der Ziele im Bereich der betrieblichen Leistungsverwertung durchsetzen, kontrollieren und sichern soll, zu sehen ist.

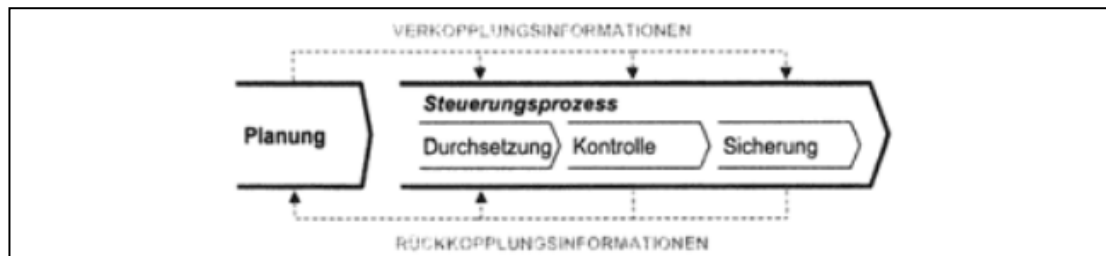


Abbildung 13 - Struktur des Planungs- und Steuerungsprozesses¹⁰²

Der oben abgebildete Prozess soll als Regelkreis gesehen werden, in dem alle Vertriebsmitarbeiter mit eingebunden werden sollen. Fest steht, dass Steuerung auf Planung basiert und einem Führungskonzept entspricht. Basis dieser Steuerung sind die Daten, welche aus einem Informationssystem "gezogen" werden. Im folgenden Abschnitt sollen die Instrumente der VS beschrieben werden.

Die Instrumente

Für eine funktionierende Steuerung des Vertriebs im Unternehmen bildet die Planung die Grundlage. Da Planung als diese Grundlage fungiert, ist sie auch als Instrument der Vertriebssteuerung zu sehen.

Planung

Planung ist ein geistiger und zukunftsbezogener Prozess, der durch systematisches und methodisches Vorgehen geprägt ist.¹⁰³ Planung als Prozess wird im

¹⁰⁰ Vgl. Duderstadt, Stefan: a.a.O., S. 6.

¹⁰¹ Vgl. ebenda, S. 6.

¹⁰² Vgl. ebenda, S. 5.

¹⁰³ Stelling, Johannes: a.a.O., S. 5.

Vertrieb vielseitig eingesetzt. Es können Kosten, Umsätze und Verkaufseinheiten geplant werden. Weniger ist somit der Gegenstand von Bedeutung als der Prozess.

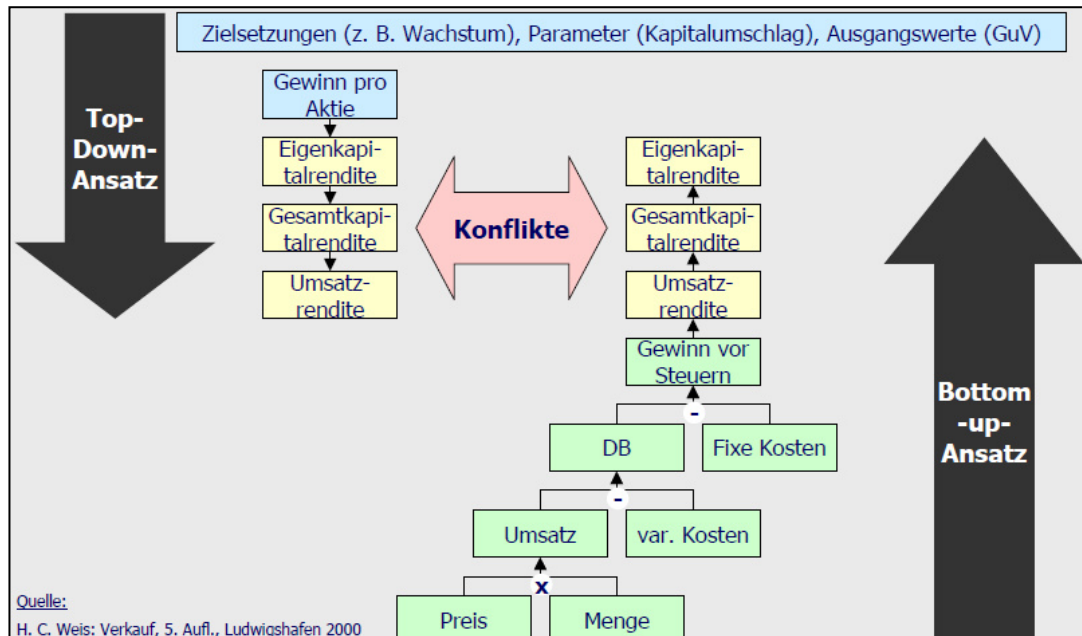


Abbildung 14 - Aufbau des Planungsprozesses anhand einer Umsatzplanung¹⁰⁴

Bei der Planung unterscheidet man zwischen zwei Varianten: Diese werden als der Top-Down- und der Bottom-Up Ansatz bezeichnet.

Der Top-Down-Ansatz geht von den Zielsetzungen (Beispiel Wachstum) der Unternehmen aus. Die Ziele werden dann auf die kleineren Einheiten "herunter gebrochen". Am Ende soll dann als Ergebnis ein Vergleichswert für Menge oder Preis entstehen.

Beim Bottom-Up-Ansatz startet die Planung mit der kleinsten Einheit. Im Beispiel der Umsatzplanung erfolgt diese mit der Mengenplanung und der Preisplanung. Grundlage für diese Art der Planung ist die Kenntnis über die bestehende Marktsituation.

Zur Kontrolle der Zielerreichungen werden in der Praxis zwei Arten der Vergleiche verwendet, der SOLL-IST- und der IST-IST-Vergleich.

¹⁰⁴ Weis, Hans Christian: Verkaufsmanagement, Ludwigshafen 2005, S. 367.

Der SOLL-IST-Vergleich¹⁰⁵

Bei dieser Vergleichsrechnung werden SOLL-Daten den IST-Daten gegenübergestellt. Die SOLL-Daten werden aus der Planung übernommen, die IST-Daten erhält man aus dem VIS.

Die eigentliche Information, die man aus dieser Art der Analyse zieht, ist der Grad der Abweichung vom geplanten / gewünschten Wert (SOLL-Wert), auf die wirklich erbrachte Leistung. Differenzen können aus Planungsfehlern oder aus Umsetzungsschwierigkeiten der Ziele im jeweiligen Bereich stammen. Sofern der Planungsprozess fehlerhaft aufgebaut wurde, ist es zwingend notwendig die Ursache herauszufinden, damit diese für zukünftige Jahre vermieden werden können.

Sofern Schwierigkeiten im Vergleichsbereich auftreten, ist es der Zweck des SOLL-IST-Vergleiches, diese Abweichungen frühzeitig zu erkennen und denen gegenzusteuern.

Der IST-IST-Vergleich

... ist die Art der Gegenüberstellung von Kosten und / oder Leistungen, bei der IST-Werte einer bestimmten Periode mit IST-Werten einer anderen Periode verglichen werden.¹⁰⁶

Zu beachten sind bei dieser Art von Vergleichen, dass die Größen, die zum Vergleich herangezogen werden, auf exakt dieselbe Weise berechnet wurden. Ebenso können Abweichungen zufälligen Schwankungen unterliegen. Da keine objektive Vergleichsbasis, im Sinne von Vorgabewerten, vorhanden ist, besteht die Möglichkeit, dass falsche Daten verglichen werden.

Die Stärken-Schwächen-Analyse

Man vergleicht bei der Stärken-Schwächen-Analyse die signifikantesten Erfolgspotenziale im Vergleich zu den in unserem Markt befindlichen Konkurrenten. Damit die Strategie des Vertriebs richtig kategorisiert werden kann, müssen

¹⁰⁵ Vgl. Kropfberger, Dietrich / Winterheller, Manfred: Controlling - Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Wien 2007, S. 198 ff.

¹⁰⁶ Vgl. ebenda, S. 196 ff.

die Stärken und Schwächen aus Kundensicht bekannt sein. Als eine Stärke definiert man ein Produkt oder einen Prozess, durch den sich ein Unternehmen vom Rest des Marktes abheben kann.¹⁰⁷

Porter definiert drei Normstrategien, die der Bestimmung einer Wettbewerbsstrategie dienen können. Diese besagen, dass sich Unternehmen, aufgrund dieser, vom restlichen Markt abheben können.

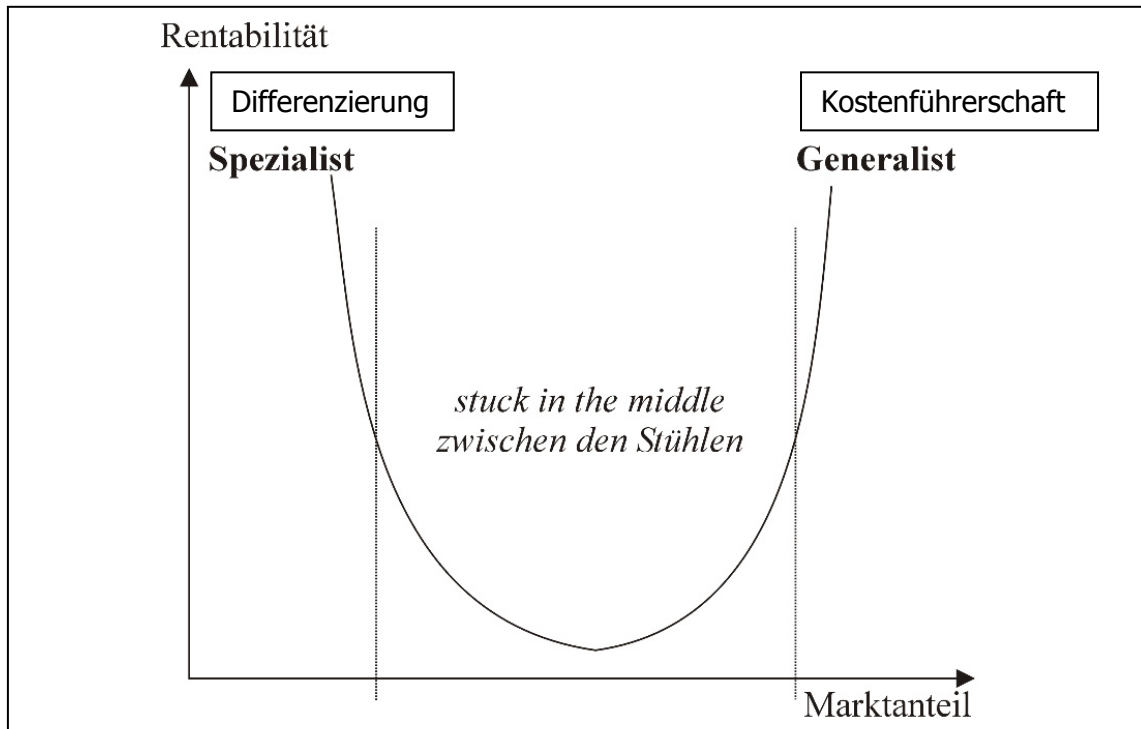


Abbildung 15 - Wettbewerbsstrategien nach RoI¹⁰⁸

Die Strategie der Kostenführerschaft (oben als Generalist bezeichnet) besteht darin, dass Wettbewerbsvorteile durch geringere Kosten als die der Konkurrenz erreicht werden können. Diese Strategie zeichnet sich durch hohe Stückzahlen und geringere Variantenvielfalt aus.

Die Strategie der Differenzierung zeichnet sich durch unvergleichliche Qualität und Lieferservice aus.¹⁰⁹ Kann das Unternehmen die Bedürfnisse der Kunden besser oder schneller befriedigen, wird es daraus einen ökonomischen Vorteil erlangen. Die Analyse der Stärken-Schwächen soll dem Management ermöglichen, eine Art Blick aus der Vogelperspektive auf das Unternehmen zu werfen und dadurch zu erkennen, welche Stärken weiter ausgebaut werden sollen. Die

¹⁰⁷ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 53.

¹⁰⁸ Vgl. Wikipedia: Wettbewerbsstrategie, URL: http://de.wikipedia.org/wiki/Stuck_in_the_Middle (letzter Zugriff am 14.04.2013).

¹⁰⁹ Vgl. Horváth, Peter: a.a.O., S. 388.

Stärken-Schwächen-Analyse definiert somit die Zielsetzung des strategischen VC.¹¹⁰

Anhand eines Punktbewertungsmodelles kann nun ein Vergleich mit der Konkurrenz vorgenommen werden. Es werden in diesem Modell die den Aktivitäten zugrunde liegenden Ressourcen und Kompetenzen in die Analysetabelle eingetragen.

Beurteilungskriterium	Schwach	Neutral	Stark
Produktlinie		■	▲
Patent		■	▲
Standort	■		▲
Auftragsabwicklung		■	▲
Produktion		▲	■
Marktstellung/Marktanteile	■	▲	
Marketingkonzept		■	▲
Verkaufsorganisation		■	▲
Werbung		■	▲
Preis		■	▲
Lieferantenbeziehung	■	▲	
Finanzsituation		▲	■
■ Mitbewerber ▲ Eigenes Unternehmen			

Abbildung 16 - Stärken-Schwächen-Analyse¹¹¹

Diese Analyse soll weniger zum Abbau von Schwächen verwendet werden. Sie soll vielmehr die Stärken aus unternehmerischer Sicht aufzeigen, damit diese weiter gestärkt und ausgebaut werden können.

Die Produktlebenszyklus Analyse

Mit dem Produktlebenszyklus beschreibt man den Prozess der Neuerung eines Produktes. Dies soll einen Eindruck vom "Leben" einer Innovation während des Bestehens am Markt vermitteln. Veranschaulicht kann dies durch Eigenschaften

¹¹⁰ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 53.

¹¹¹ Kingnils: Stärken-Schwächen-Analyse, URL: <http://kingnils.de/wordpress/2006/11/28/marketingplan-starkenschwachen-analyse/>, (letzter Zugriff am 14.04.2013).

wie Umsatz, Absatz oder Gewinn werden. Eine grafische Darstellung bringt dies in einer glockenförmigen Kurve zum Ausdruck (siehe Grafik unten).¹¹²

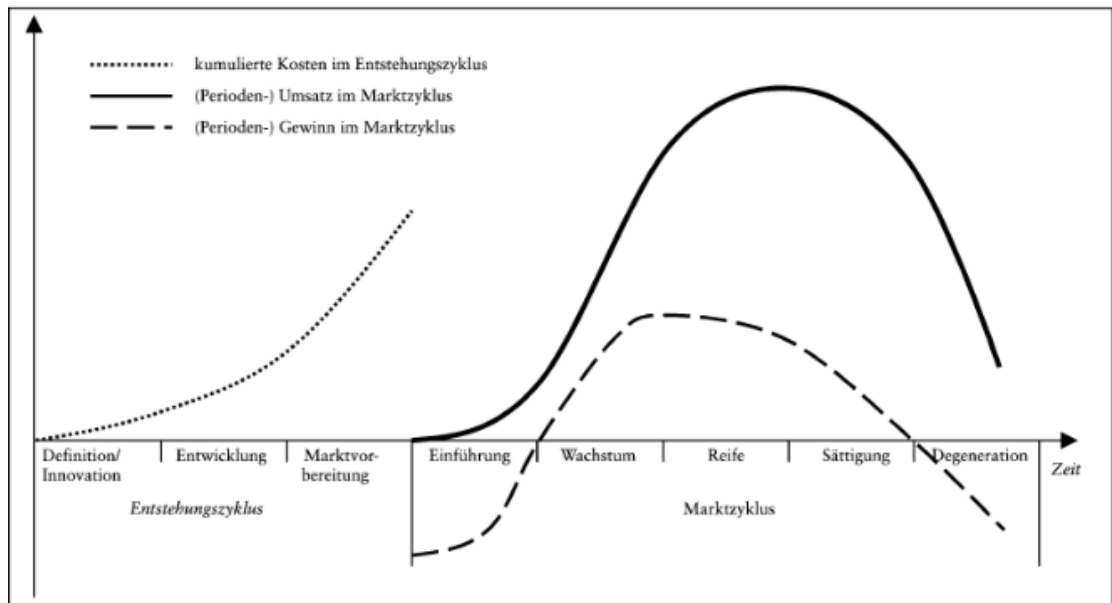


Abbildung 17 - Idealtypischer Verlauf des Produktlebenszyklus¹¹³

Der Verlauf des Produktlebenszyklus unterscheidet sich in "Entstehungszyklus" und "Marktzyklus".¹¹⁴

Der "Entstehungszyklus" beschreibt die Entwicklung der Innovation von der "Ideenphase" bis hin zur "Testphase". In dieser Phase des Lebenszyklus wird die Kostenentwicklung der Innovation verfolgt.

Der Marktzyklus wird in die "Einführungsphase", "Wachstumsphase", "Reife-phase", "Sättigungsphase" und "Degenerationsphase" eingeteilt.

Die Einführungsphase ist gekennzeichnet durch einen massiven Einsatz von Werbemittel in diversen Medien. Daraus ergibt sich ein Anstieg des Absatzes bzw. der Umsätze. Durch Mund-zu-Mund-Propaganda sollen potenzielle Kunden vom Nutzen der Innovation angesteckt werden und ein starkes Wachstum auslösen. Die Einführungsphase endet mit dem Break-Even-Point der Innovation, also an dem Punkt, an dem die Erlöse die Kosten überschreiten.¹¹⁵

¹¹² Vgl. Link, J. / Weiser, Ch.: Marketing-Controlling – Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München 2011, S. 159.

¹¹³ Vgl. Das Wirtschaftslexikon: Produktlebenszyklus, URL: <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/produktlebenszyklus/produktlebenszyklus.htm>

¹¹⁴ Vgl. Link, J. / Weiser, Ch.: a.a.O., S.161

¹¹⁵ Vgl. Wikipedia: Produktlebenszyklus, URL:<http://de.wikipedia.org/wiki/Produktlebenszyklus> (letzter Zugriff am 04.02.2013).

Darauf folgt die Wachstumsphase. In dieser werden Gewinne erzielt. Die Ausgaben für Promotion und Kommunikation sind weiterhin sehr hoch. Dies ist ein Kennzeichen für das starke Wachstum während dieser Phase. Bei Neuinnovationen werden in dieser Phase meist auch Konkurrenten auf das Produkt aufmerksam.¹¹⁶

Die Reifephase ist jene Phase, in der das Unternehmen Gewinn lukrieren kann/soll/muss. Da der Markt in dieser Phase bereits durch Konkurrenten umkämpft wird, muss das Unternehmen, das die Innovation entwickelt hat, Produktmaßnahmen durchführen, um Marktanteile zu sichern.¹¹⁷

In der Sättigungsphase ist ein Negativtrend der Umsätze wie auch der Gewinne typisch. Es wird versucht, mittels weiterer Modifikation ein geringes Marktwachstum zu verwirklichen. Am Ende der Sättigungsphase wird die Deckungsbeitragsgrenze unterschritten, somit wird unter dem variablen Kostensatz verkauft.¹¹⁸

In der Degenerationsphase ist ein schnelles Handeln notwendig. Sobald der Zeitpunkt eines Auslaufes oder eines Relaunches übersehen wird, werden unnötige Kosten verursacht. Sobald die Umsätze gegen Null gehen, muss das Produkt abgestoßen oder vollkommen überarbeitet werden.¹¹⁹

In der Automobilindustrie gestalten sich die Entwicklungs- und Marktphase nach dem Muster 5 Jahre Entwicklungs- und 7 Jahre Marktzyklus. Somit lässt sich der idealtypische Produktlebenszyklus auf ca. 12 Jahre eingrenzen. Während der Marktphase der Produkte werden diverse Produktmaßnahmen ergriffen, die einen Anstieg des Volumens bzw. eine Stabilisierung des Volumens einleiten sollen.¹²⁰

¹¹⁶ Vgl. Controlling Portal: Produktlebenszyklus, URL <http://www.controllingportal.de/Fachinfo/Grundlagen/Der-Produktlebenszyklus.html>, (letzter Zugriff am 04.02.2013).

¹¹⁷ Vgl. ebenda.

¹¹⁸ Vgl. ebenda.

¹¹⁹ Vgl. ebenda.

¹²⁰ Vgl. Raubold, Ulrich: Lebenszyklusmanagement in der Automobilbranche – Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren, Wiesbaden 2011 S. 55.

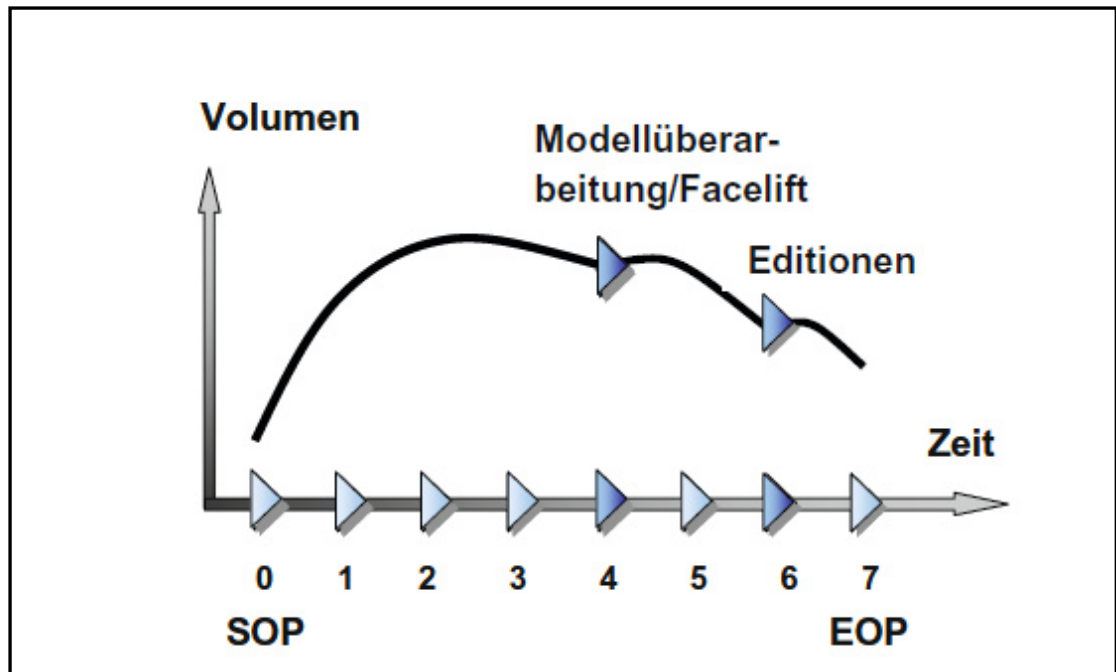


Abbildung 18 - Produktmaßnahmen während des Produktlebenszyklus¹²¹

Die Zuordnung einer Innovation in deren aktuelle Marktphase ist nicht möglich.

Durch rationelle Steuerung werden

- geplante Verkaufsziele erreicht,
- Schwerpunktaufgaben verfolgt,
- Kunden systematisch bearbeitet,
- Verkäufer ausgelastet,
- Verkaufskosten niedrig gehalten.

Marktpotenzialanalyse

Das Marktpotenzial gibt eine Abschätzung über die maximale Aufnahmefähigkeit des Marktes in Bezug auf bestimmte Produkte oder Dienstleistungen, eingegrenzt für eine bestimmte Periode. Der Markt beschreibt das Volumen an potenziellen Abnehmern, deren Wunsch oder Bedürfnis mit dem Produkt befriedigt werden kann, unter Berücksichtigung, ob der Kunde zum Bezug der Leistung in der Lage ist. Maßgebend für die Analyse sind die Begriffe:

- Marktvolumen
- Absatzpotenzial
- Absatzvolumen

¹²¹ Raubold, Ulrich: a.a.O., S. 56.

- Marktanteil

Ausgehend von der Annahme, dass es sich bei der Analyse um einen "Einmarkenhändler" handelt, sollte der GW-Markt in zwei Bereiche unterteilt werden. Zum einen in das Jungwagengeschäft. Dieses erstreckt sich über Fahrzeuge mit einem Alter von 0-2 Jahren. Zum anderen erweitert man die Sichtweise um eine Dimension mit Fahrzeugen von 2-5 Jahren. Sofern diese Bereiche berücksichtigt werden, werden ca. 80 Prozent der gesamten Verkäufe eines Händlers analysiert. Die Möglichkeit, das wirkliche GW Geschäft (z.B. Fremdmarkengeschäft) zu analysieren, fällt zunehmend schwer, da im Handel der Einfluss auf diesen Bereich sehr schwer möglich ist.

Um nun das Marktvolumen in der Dimension der Jungwagen (0-2 Jahre) zu analysieren, muss man die gesamten Besitzumschreibungen aller Marken einer Periode betrachten. Diese Daten geben Aufschluss über die Entwicklung des Gesamtmarktes über den Zeitverlauf. Ebenso zeigt es das Marktvolumen der Konkurrenz und deren Entwicklung.

Das Absatzpotenzial wird seitens der Vertriebsstrategie bestimmt. Beispielsweise können, sofern der Markt im Bereich der Jungwagen aufnahmefähig ist, vermehrt Fahrzeuge dieser Art produziert werden. Dies ermöglicht zum einen das Erreichen der Neuwagenabsatzziele, zum anderen werden vermehrt verschiedene Kundenschichten angesprochen. Es gibt diverse Möglichkeiten diese Jungwagen zu "produzieren". Denkbar sind Ansätze wie Kooperationen mit lokalen Mietautofirmen, Einsatz von Dienstwagen für leitende Mitarbeiter oder zeitbezogene Gewinnspielkooperationen, wobei den Gewinnern eine bestimmte KM Laufleistung für die Fahrzeuge zur Verfügung gestellt wird.

Mit dem Absatzvolumen beschreibt man die Endkundenverkäufe der Fahrzeuge der jeweiligen Kategorie (Jungwagen) einer gewissen Zeitperiode. Diese Kennzahl wird auch bei diversen anderen Analysen herangezogen (vgl. Kennzahlensystem Gebrauchtwagenbereich).

In Relation des Absatzvolumens zum Marktvolumen kann man Aussagen über die Marktanteile treffen. Diese Kennzahl ist interessant bei Kategorisierung der Verkaufsgebiete und dem direkten Vergleich mit Konkurrenten (siehe Abb. 11).

Beispielsweise kann ein Ranking erstellt werden, welche Gebiete besser bearbeitet werden müssen, oder in welchen Gebieten man bereits führend ist.

Wirtschaftlichkeitsanalyse – Kostenrechnung

Das operative VC hat die Aufgabe, Umsätze und Kosten zeitlich und sachlich abzugrenzen. Umsätze können i.d.R. leicht einzelnen Produkten, Abnehmern und Aufträgen zugeordnet werden. Die Abgrenzung der Kosten erfolgt klassisch zwischen:¹²²

- Kostenarten-
- Kostenstellen- und
- Kostenträgerrechnung.

Die Kostenartenrechnung fasst die angefallenen Kosten einer Abrechnungsperiode zusammen und gliedert sie in Einzel- und Gemeinkosten auf.¹²³ Unter Einzelkosten versteht man zu bearbeitende und umzuformende Werkstoffe sowie von fremden Firmen bezogene Einzelteile, deren Kosten in der Kalkulation einzeln zugeordnet werden können.¹²⁴

Die Kostenstellenrechnung übernimmt in der Kostenrechnung Gliederung und Aufteilung der Kosten in die einzelnen Unternehmensbereiche. Diese Kategorisierung der Kosten ermöglicht das Splitten der Gemeinkosten auf die passenden Kostenstellen, welche Betriebsbereiche funktionell, räumlich und organisatorisch repräsentieren.¹²⁵

Direkt auf den Kostenträger zurechenbare Kosten werden als Kostenträger-Einzelkosten bezeichnet. Kosten die nicht direkt auf den Träger zurechenbar sind, werden als Gemeinkosten beschrieben. Die Gemeinkosten werden den Kostenträgern, entsprechend der jeweiligen Inanspruchnahme der Kostenstellen, zugerechnet.¹²⁶ Sobald dies abgeschlossen ist, erfolgt die Ermittlung der Gemeinkostenzuschlagssätze.

¹²² Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O. S. 162.

¹²³ Vgl. Stelling, Johannes: a.a.O., S.23.

¹²⁴ Vgl. Peemöller, Volker: Controlling, Grundlagen und Einsatzgebiete, Berlin, 2005, S. 282.

¹²⁵ Vgl. Stelling, Johannes: a.a.O., S. 23.

¹²⁶ Vgl. ebenda, S. 23.

$$\text{Gemeinkostenzuschlagssatz}^{127} = \frac{\sum \text{Gemeinkosten}}{\sum \text{Einzelkosten (Zurechnungsbetrag)}}$$

Die im Unternehmen hergestellten Produkte und Leistungen sind in der Kostenrechnung die sogenannten Kostenträger. Mit Hilfe der GK-Zuschlagsätze können die Kosten den einzelnen Produkten hinzugerechnet werden. Diesen Teil der Kostenrechnung nennt man Kostenträgerrechnung. Unterteilt wird die Kostenträgerrechnung in die Kostenträgerstück- und Kostenträgerzeitrechnung.¹²⁸

Die Kostenträgerzeitrechnung liefert wesentliche Grundlagen für die Ergebnisermittlung. Die betrieblichen Leistungen werden den Kosten gegenübergestellt, somit erhält man das Betriebsergebnis einer bestimmten Periode.¹²⁹

Die Kostenträgerstückrechnung bildet die Kalkulation eines Produktes / einer Leistung. Sie dient dazu, Anhaltspunkte für die Preisstellung der Produkte zu erhalten.

In der Kostenträgerzeitrechnung werden Kosten periodengenau über die gesamte Produktpalette erfasst.¹³⁰ Sie übernimmt Funktionen in der

- Preispolitik,
- Bewertung von Lagerbeständen,
- Wirtschaftlichkeitskontrolle (SOLL-IST-Vergleich) und
- Produktions-, Absatz- und Erfolgsplanung.¹³¹

Um Produkte kalkulieren zu können, gibt es zahlreiche Varianten, welchen den Rahmen dieser Arbeit überschreiten. Stelling Johannes beschreibt diese in dem Buch "Controlling" bis ins Detail. Die Abbildung unten zeigt den typischen Prozess der Kostenrechnung.

¹²⁷ Haberl, Klaus P. / Lechner, Rudolf / Bauer, Helmut: Rechnungswesen und Controlling, Wien 2008, S. 71

¹²⁸ Vgl. Stelling, Johannes: a.a.O., S. 40.

¹²⁹ Vgl. ebenda, S. 40.

¹³⁰ Vgl. Preißner, Andreas: Praxiswissen Controlling – Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, München 2010, S. 102.

¹³¹ Vgl. Stelling, Johannes: a.a.O., S. 40.

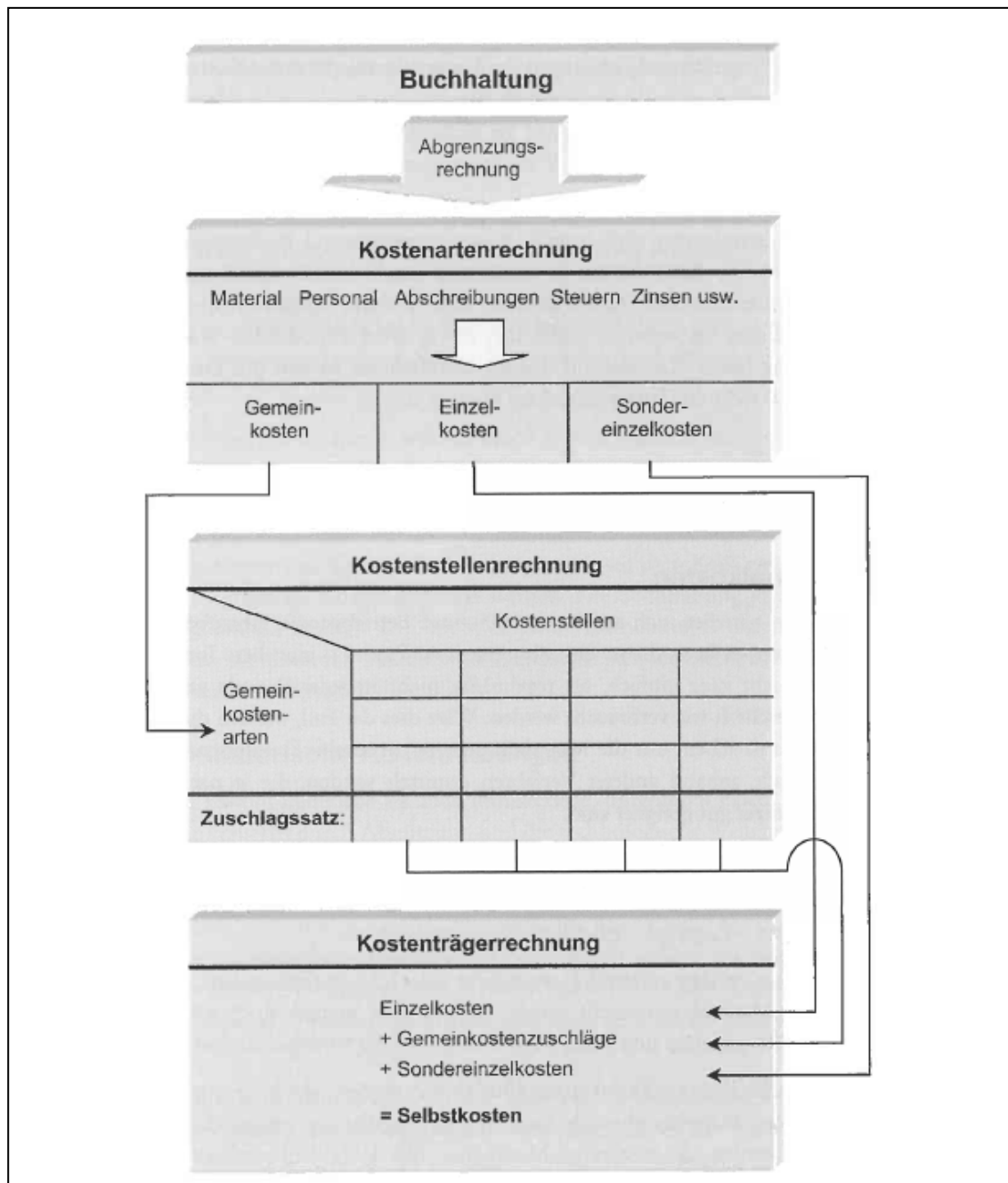


Abbildung 19 - Kostenrechnungssystem¹³²

Die Deckungsbeitragsrechnung

Der Deckungsbeitrag ist der Anteil am Nettoerlös, der nach Abzug aller variablen Selbstkosten zur Deckung des Fixkostenblocks zur Verfügung steht.¹³³ Ermittelt wird der DB nach folgender Formel:

¹³² Preißner, Andreas: a. a. O., S. 101.

¹³³ Pufahl, Mario: a.a.O., S. 176.

	Σ Bruttoerlöse
-	Σ Erlösschmälerungen
=	Σ Nettoumsatzerlöse
-	Σ variable SK der abgesetzten Produkte
=	Deckungsbeitrag (DB)
-	Σ Fixkosten
=	Betriebsergebnis

Tabelle 1 - Ermittlung des Betriebsergebnisses¹³⁴

Die Theorie unterscheidet zwei Arten der Betriebsergebnisermittlung: Eine ein- und mehrstufige Ermittlung. Die Unterscheidung soll anhand der folgenden Beispiele veranschaulicht werden.

Die einstufige Art der Ermittlung eignet sich vor allem für Unternehmen mit einem geringen Grad an Diversifizierung, da eine Einteilung in verschiedene Produktlinien nicht notwendig ist. Im Beispiel unten wird angenommen, dass das Unternehmen XY im Jahr 20xx 4.000 EH des Produktes X produzieren und zu einem Verkaufspreis von € 15,90 absetzen kann. Während der Vergleichsperiode fielen Erlösschmälerungen in der Höhe von € 12.000,00 an. Die variablen Herstellkosten belaufen sich auf € 25.000,00 und die Fixkosten auf € 13.500,00.

Bruttoumsatzerlöse	€ 63.600
- Erlösschmälerungen	€ 12.000
= Nettoumsätze	€ 51.600
- variable Selbstkosten	€ 25.000
= Deckungsbeitrag	€ 26.600
- Fixkosten	€ 13.500
Betriebsergebnis	€ 13.100

Tabelle 2 - Beispiel Berechnung Betriebsergebnis¹³⁵

Wie zu erkennen ist, ist die Aussagekraft dieser Auswertung sehr begrenzt. Um detaillierte Informationen für unternehmerische Entscheidungen zu erhalten, muss die Unterteilung der Fixkosten analog eines höheren Grades an Transpa-

¹³⁴ Pufahl, Mario: a.a.O., S. 176.

¹³⁵ Eigene Darstellung in Anlehnung an Pufahl, Mario: a.a.O., S. 176.

renz erfolgen. Bis zum DB I erfolgt die Berechnung des DB in der mehrstufigen Varianten analog der einstufigen DB Rechnung. Dann erfolgt die stufenweise Zurechnung der Fixkosten als relative Einzelkosten:¹³⁶

- DB I => werden alle Fixkosten abgedeckt, die unabhängig von der Produktion in allen Stufen anfallen.
- DB II => alle Fixkosten, die nicht der Hierarchiestufe I zugeordnet werden müssen abgedeckt sein.
- DB III => muss alle Fixkosten abdecken.

Folgend ein Beispiel zur mehrstufigen DB-Rechnung.

	Neuwagen		Gebrauchtwagen		
	Marke X	Marke Y	Vorfürswagen	Dienstwagen	Diverse
Umsatz	340.000	210.000	200.000	150.000	35.000
Rabatte	20.000	15.000	55.000	20.000	5.000
Nettoerlös	320.000	195.000	145.000	130.000	30.000
variable SK.	200.000	150.000	100.000	85.000	25.000
DB I	120.000	45.000	45.000	45.000	5.000
Zwischen Σ	120.000	45.000	95.000		
Löhne St. I	45.000	55.000	30.000		
DB II	75.000	- 10.000	65.000		
Zwischen Σ	130.000				
Div. Fixk.	90.000				
DB III	40.000				

Tabelle 3 - Mehrstufige DB Rechnung im Mehrmarken-Automobilhandel¹³⁷

Zu erkennen ist, dass auf der Hierarchiestufe I alle DB der Sparten positiv sind. Nach Abzug der Lohnkosten sind im Neuwagenbereich lediglich Marke X und der gesamte Gebrauchtwagenbereich im positiven Bereich des DB. Marke Y ist bereits negativ und muss im nächsten Konsolidierungsschritt vom anderen Neuwagenbereich mittels Quersubvention auf einen positiven Wert gehoben werden. Im nächsten Schritt müsste nun überlegt werden, wie es zu schaffen

¹³⁶ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 179.

¹³⁷ Vgl. Kittner, Heiko: Vertriebscontrolling – Ein Überblick über Ziele, Aufgaben und Instrumente, Online Ausgabe S. 12.

wäre, DB II der Marke Y anzuheben. Mögliche Ansatzpunkte wären hier Veränderungen in der Rabattgewährung, anderes Einkaufsverhalten oder Änderungen im Personalstamm, da hier verglichen mit den anderen Sparten die höchsten Kosten anfallen.

Die mehrstufige Deckungsbeitragsrechnung hat den Vorteil, dass diese nach diversen Gliederungskriterien (Vertriebskanal, Kunde, Produkt, etc.) eingeteilt werden kann. Die Rechnung soll Aufschluss über die Profitabilität von Kunden oder Produkten geben.¹³⁸

Break-Even-Analyse

Da der Vertrieb internen sowie externen Marktveränderungen unterworfen ist, schwanken die Umsätze aufgrund der Notwendigkeit Menge und Preise nachfragebedingt anzupassen.¹³⁹ Die Break-Even-Analyse wird angewendet, um Fragestellungen in Bezug auf Produktions-, Absatzmenge und Preisgestaltung beantworten zu können. Eine Voraussetzung für die Break-Even-Analyse ist, dass Fixkosten bereits im Voraus planbar sind. Weiters unterstellt die Break-Even-Analyse einen unbegrenzten Markt.¹⁴⁰

Der Break-Even-Point (kurz BEP) stellt in der Berechnung einen zentralen Punkt dar. Es handelt sich dabei um die Absatzmenge, bei der sich das Resultat, unter Berücksichtigung von variablen und fixen Kosten, von Verlust in Gewinn ändert. Die Berechnung des BEP kann allgemein wie folgt skizziert werden:

$$\text{Break – even – Point}^{141} = \frac{\text{Fixkosten}}{\text{Deckungsbeitrag pro Einheit}}$$

¹³⁸ Vgl. Pufahl, Mario: a.a.O., S. 179.

¹³⁹ Ebenda, S. 143.

¹⁴⁰ Vgl. Preißner, Andreas: a.a.O., S. 87.

¹⁴¹ Haberl, Klaus P. / Lechner, Rudolf / Bauer, Helmut: a.a.O., S. 144.

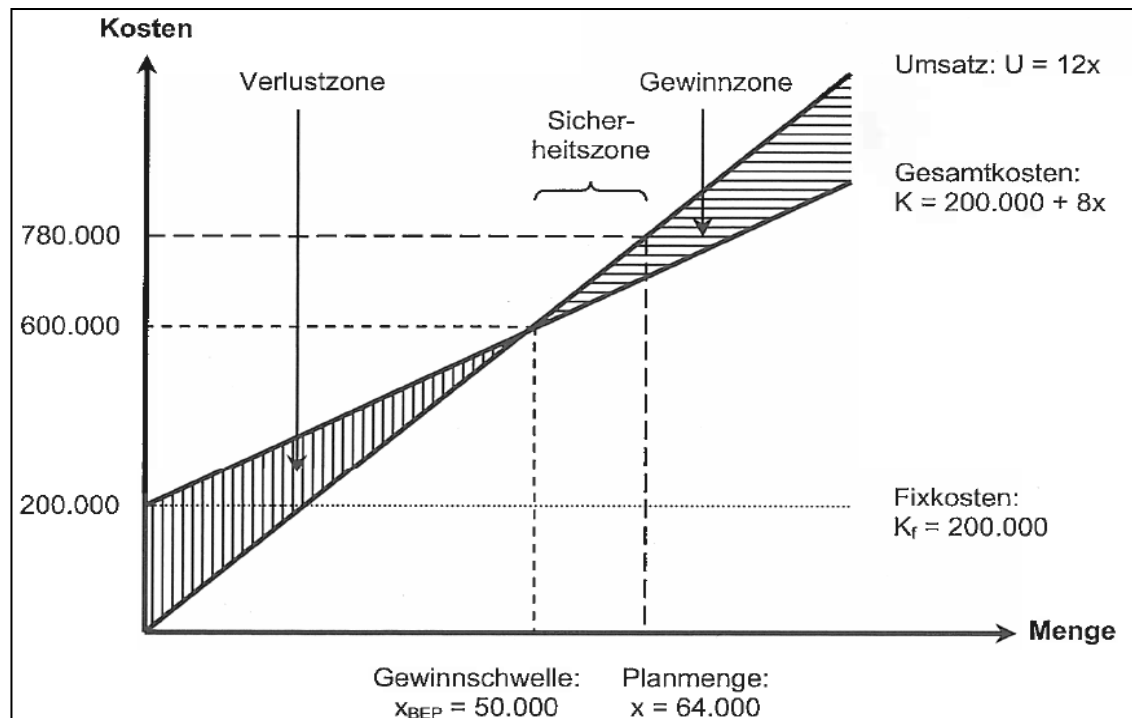


Abbildung 20 - Break-Even-Diagramm¹⁴²

Die BEP-Rechnung ermöglicht das Untersuchen von Preisänderungen. Hierzu wird folgende Formel angewendet:

$$x * (p_{neu} - k_v) = x * (p_{alt} - k_v)$$

In einer Art Szenarienrechnung kann die Auswirkung der Preisänderungen beobachtet werden. Dies ermöglicht wiederum Lücken zwischen geplantem Gewinn und erwirtschaftetem Gewinn aufzuzeigen.

ABC Analyse – für Kunden und Vertriebskanäle

Ein anderes Instrument des strategischen VC ist die Analyse am Kunden mit Hilfe der ABC-Analyse. Hierzu gibt es mehrere Instrumente die zur Anwendung kommen. Es gibt die Möglichkeit, den Kunden anhand der bezogenen Produkte und den damit verbundenen Umsätzen zu kategorisieren. In der Praxis wird dies mit Hilfe der ABC-Analyse erfasst.¹⁴³ Dies kann dann als Unterlage zur Steuerung des Außendienstes dienen.

Die ABC-Analyse ist in der Lage, für eine Vielzahl von Planungs-, Kontroll- und Untersuchungsaufgaben, sinnvolle Schwerpunkte zu ermitteln. Diese Art der

¹⁴² Preißner, Andreas: a.a.O., S. 88.

¹⁴³ Vgl. Kaufmann, Florian: Vertriebscontrolling und Implementierung, Hamburg 2004, S. 6.

Analyse kann für Lieferanten, Produkte und Produktgruppen, Kunden und Kundengruppen angewendet werden.

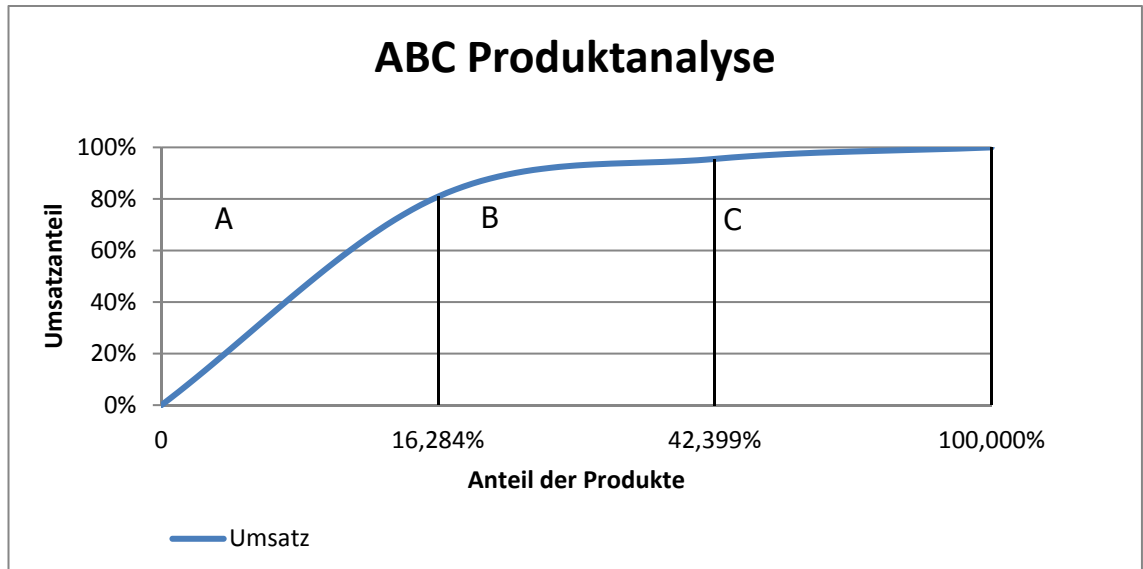


Abbildung 21 - ABC Produktanalyse¹⁴⁴

Um die zur Verfügung stehenden Sach-, Personal- und Finanzressourcen effizient einsetzen zu können, muss ein kleiner Mengenanteil der Kunden identifiziert werden, der einen hohen Wertanteil am Gesamtumsatz besitzt.¹⁴⁵ Durch den Anteil der Kunden am Gesamtumsatz können diese klassifiziert werden.

- Gruppe A: Die Produkte, die in dieser Gruppe angeführt werden, haben eine hohe Bedeutung für den Unternehmensumsatz. Wie in dem Beispiel oben angeführt, bringen etwa 16 Prozent der Produkte 80 Prozent des Umsatzes.
- Gruppe B: Die Produkte haben aus umsatzspezifischer Sicht eine normale bzw. durchschnittliche Bedeutung. Beispielsweise tragen ca. 30 Prozent der Produkte ca. 15 Prozent am Umsatz bei.
- Gruppe C: Die Produkte, die in dieser Gruppe angeführt werden, sind für den Umsatz von geringer Bedeutung. So tragen etwa 57 Prozent der Kunden nur 5 Prozent am Umsatz des Unternehmens bei.

Die Vorteile dieser Analyse liegen in der einfachen Anwendung und der Möglichkeit einer übersichtlichen graphischen Darstellung. Es zeigt mit wie viel Pro-

¹⁴⁴ Eigene Darstellung.

¹⁴⁵ Vgl. Becker, Jörg: Strategisches Vertriebscontrolling – Customer Relationship Marketing und Data Mining, München 2001, S.124.

zent der Produkt-/Kundengruppen wie viel Prozent des Umsatzes erreicht werden. Die Grundlage für diese Analyse ist die Bereitstellung konsistenter Daten aus dem VIS.¹⁴⁶

Die Balanced Scorecard

Den Ursprung der Balanced Scorecard findet man in den 1990er-Jahren, als bestehende Kennzahlensysteme immer häufiger, aufgrund ihrer Eindimensionalität, kritisiert wurden.¹⁴⁷

Der Unterschied zwischen den eindimensionalen Kennzahlensystemen und einem BSC Kennzahlensystem liegt in der Erweiterung der Perspektiven um eine Kunden-, eine interne Prozess- und eine Lern- und Entwicklungsperspektive.

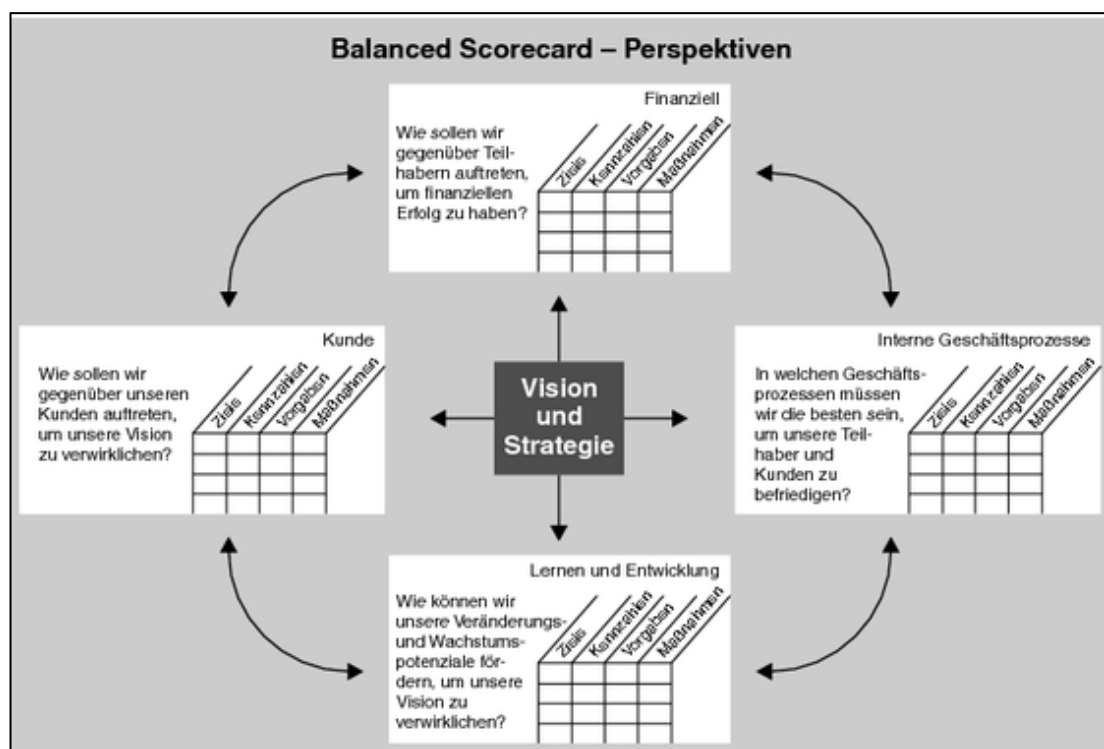


Abbildung 22 - Perspektiven der Balanced Scorecard¹⁴⁸

Die zentrale Einheit der BSC ist die Vision und die Strategie des Unternehmens.

¹⁴⁶ Vgl. Preißler, Peter R., a.a.O., S. 265.

¹⁴⁷ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler: Balanced Scorecard, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html> (letzter Zugriff am 03.02.2013).

¹⁴⁸ Peemüller, Volker: a.a.O., S. 192.

Unter der Vision versteht man das Sinnbild des Unternehmens in der Zukunft. Es vereint aktuelle positive Eigenschaften und eine visionäre Vorstellung der Unternehmung.

Die Strategie bezeichnet die Ausrichtung des Unternehmens am Markt. Diese ist die Umsetzung der Vision in langfristige Ziele. Eingebettet ist die Strategie in vier Perspektiven:

- **Finanzielle Perspektive:** Zeigt, ob die Implementierung der Strategie eine Verbesserung des Ergebnisses mit sich bringt. Dazu werden Kennzahlen definiert, die eine Verbesserung messbar machen sollen. Die finanzielle Perspektive hat zwei Funktionen: sie fungiert als Definition finanzieller Leistung und gibt Auskunft über den Erreichungsgrad der Endziele.¹⁴⁹
- **Die Kundenperspektive:** Dieser Bereich der BSC symbolisiert die strategischen Ziele im Bereich der Kunden- und Marktsegmente. Für diesen Teil sollen Kennzahlen, Zielvorgaben und Maßnahmen entwickelt werden.¹⁵⁰
- **Interne Prozessperspektive:** Versucht die Prozesse abzubilden, die von Bedeutung sind, um die Ziele der vorigen Bereiche zu erreichen.¹⁵¹
- **Lern- und Wachstumsperspektive:** Diese beschreibt die Infrastruktur, die zur Erreichung der vorigen Ziele notwendig ist. Diese Perspektive unterscheidet sich wiederum in die Qualifizierung von Mitarbeitern, Leistungsfähigkeit des Informationssystems (diese wurde bereits in den vorigen Kapiteln erwähnt) sowie die Motivation und Zielausrichtung der Mitarbeiter.¹⁵²

2.3 Konzeption

In diesem Kapitel wird das "Idealbild" des VC für den Gebrauchtwagenbereich aus der Sicht eines Importeurs beschrieben. Die anschließende Abweichungsanalyse hält die Differenzen der Kernbereiche fest. Daraus werden dann die Ansatzpunkte für die Praxis herausgearbeitet.

¹⁴⁹ Vgl. Wirtschaftslexikon Gabler: Balanced Scorecard, URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html> (letzter Zugriff am 20.02.2013).

¹⁵⁰ Vgl. Ebenda.

¹⁵¹ Vgl. Ebenda.

¹⁵² Vgl. Ebenda.

2.3.1 SOLL-IST-Vergleich

Im SOLL-IST-Vergleich werden überblicksmäßig die Schwerpunkte des VC für den GW-Bereich skizziert. Im Abschnitt des SOLL-Zustandes wird das Idealbild dieses Controllingsystems erarbeitet und dem in der Praxis vorherrschenden System gegenübergestellt.

SOLL-Zustand

Zunächst soll die organisatorische Eingliederung der Funktion des Vertriebscontrollings für den Gebrauchtwagenbereich im Vertrieb beschrieben werden. Es bietet sich an, diese nicht durch externe Experten/Berater, sondern durch interne Mitarbeitern besetzt werden. Der Grund hierfür liegt in der Arbeit mit den durchaus sehr sensiblen Daten. Um Konflikte und Aufgabenüberschneidungen zu vermeiden, müssen dieser Funktion Kompetenzen über diverse Prozesse zur Verfügung gestellt werden. Die Trennung von fachlicher und disziplinarischer Unterstellung wird empfohlen. In fachlicher Hinsicht sollte das Vertriebscontrolling dem Gebrauchtwagen Verantwortlichen unterstellt sein. Durch die Nähe zum Vertrieb kann der Informationsfluss schnell und effizient erfolgen. Um Vertriebsblindheit zu vermeiden, sollte die disziplinarische Leitung durch das Zentralcontrolling übernommen werden. Dies schafft eine Unabhängigkeit gegenüber den Interessen des Vertriebes.

Ein zentraler Punkt des VC ist das VIS (vgl. Abschnitt Vertriebscontrolling). Die Hauptaufgabe des VIS ist es, verschiedene Datenquellen zu konsolidieren, damit diverse Auswertungen auf ein und derselben Datenbasis aufbauen. Das VIS kann wie in der Abbildung unten aufgebaut sein und sollte über Schnittstellen zu Systemen des Herstellers, der hausinternen Kostenrechnung, dem Marktinformationssystem und dem Händlerinformationssystem verfügen.

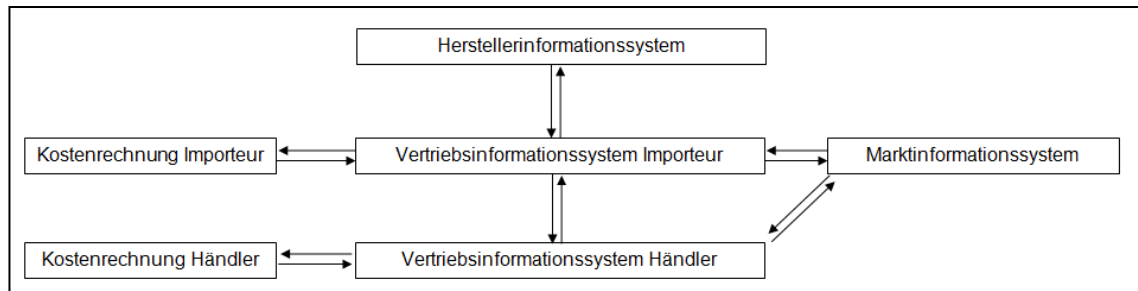


Abbildung 23 - Vertriebsinformationssystem¹⁵³

Ausgehend von der Annahme, dass alle notwendigen Daten aus diesen Systemen bereitgestellt werden können, ermöglicht der Austausch dieser Informationen einen breiteren Abgleich bzw. einen tieferen Einblick in die laufenden Vertriebsaktivitäten. Die Ergebnisse können in Richtung der selbstständigen Händler oder auch der Zentrale des Herstellers gemeldet werden. Sofern Außendienstmitarbeiter im Stab des GW-Teams vorhanden sind, erleichtert ein derartiges System die Steuerung dieser. Ebenso wichtig wie die Erfassung der Daten ist deren Inhalt. Um sicherzustellen, dass Inhalte mit einem hohen Wahrheitsgehalt an den Hersteller gemeldet werden, empfiehlt es sich ein so genanntes Bonussystem einzuführen, welches dem Händler bei Einhaltung der Eingabestandards einen Jahresendbonus einräumt.

Das Kennzahlensystem (vgl. Abschnitt Kennzahlensystem) umfasst alle notwendigen Key Performance Indicators (KPI) die benötigt werden, um Vertriebsaktivitäten bewerten zu können. Durch die Verknüpfung von Inhalten aus der Kostenrechnung, dem Verkaufs- und Bestandsmanagement wie auch Informationen, die den "Markt" bzw. die Nachfrage beschreiben, ist es möglich, vergangene, gegenwärtige und auch zukünftige Vertriebsaktivitäten bewerten zu können. Zusammengefasst werden die Kennzahlen in einem Vertriebscockpit. Die unten angeführte Abbildung zeigt einen schemenhaften Aufbau dieses Cockpits.

¹⁵³ Eigene Darstellung.

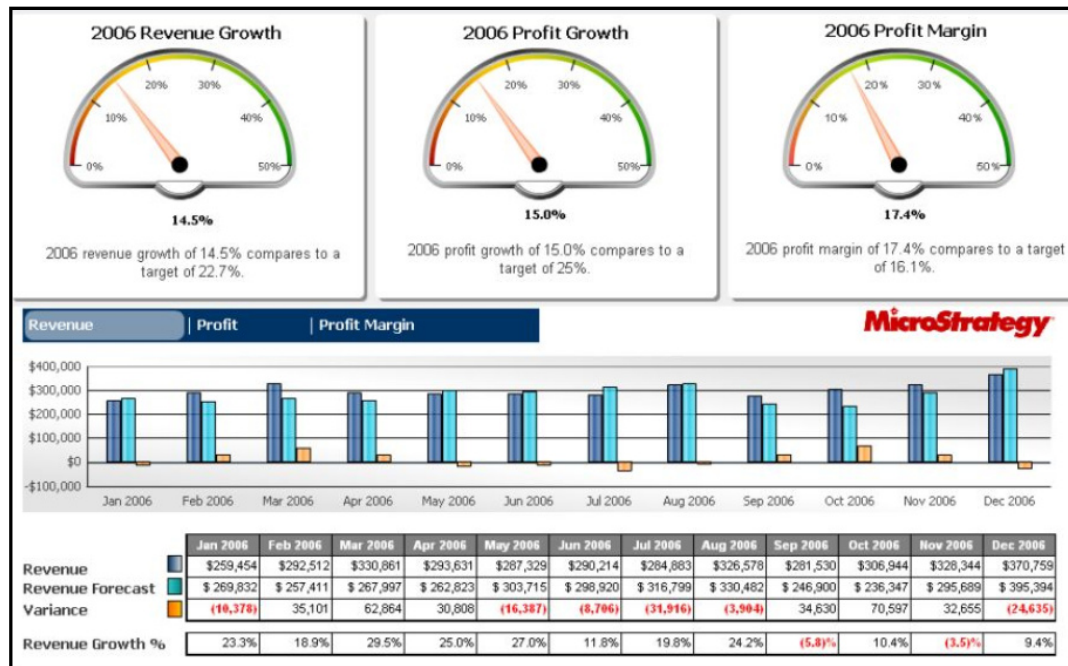


Abbildung 24 - Beispiel Vertriebs-Informations-Cockpits¹⁵⁴

Dieses dient dazu, flexible Auswertungen und Analysen der Vertriebskennzahlen auf verschiedenen Ebenen zu erstellen. Im Management-Bericht werden die Inhalte aus dem Vertriebs-Cockpit zusammengefasst und in Monats-, Quartals- und Jahresberichten aufbereitet. Dadurch sollen Entwicklungen aufgezeigt, Handlungsfehler identifiziert und Maßnahmen abgeleitet werden.

Eine zielorientierte Steuerung der Vertriebskanäle und Vertriebspartner ist im Automobilvertrieb zwingend notwendig. Aufgrund der diversen Kanäle und Partner sollte mit Hilfe eines Multi Channel Managements die Richtung des Vertriebspartners vorgegeben werden. Im jährlichen Planungsprozess werden die Ziele für diverse Ebenen festgelegt und auf einzelne Perioden umgelegt. Zur Kontrolle dieser vereinbarten Ziele eignen sich Steuerungsinstrumente, wie eine BSC oder Zielvorgaben, die vom jeweiligen Kanal zu erfüllen sind.

Mit Hilfe dieser Werkzeuge erhält man ein umfassendes Instrumentarium zur Planung, Steuerung und Kontrolle des Gebrauchtwagenvertriebs. Es ermöglicht die Betrachtung von Einzelgeschäften bis hin zur Erfolgskontrolle der Vertriebskanäle. Zusätzlich bildet es die Grundlage für strategische Entscheidungen im GW Vertrieb.

¹⁵⁴ Tecchannel.de: Berichtswesen und Kennzahlen, URL: <http://www.tecchannel.de/bild-zoom/1758102/2/368098/il-79339638005500779/> (letzter Zugriff am 12.06.2013).

IST-Zustand

Die Position des GW Bereiches im Automobilvertrieb - diese ist bei den meisten Herstellern noch nicht vollständig ausgebaut, dass in der Praxis meist noch kein Vertriebscontroller im GW Bereich eingesetzt wird.

Aus der unten angeführten Studie wird deutlich, dass bei den befragten Automobilhandelsunternehmen das Management im Gebrauchtwagenverkauf, somit auch das Vertriebscontrolling des Gebrauchtwagenhandels, sofern vorhanden, dezentral organisiert sind.

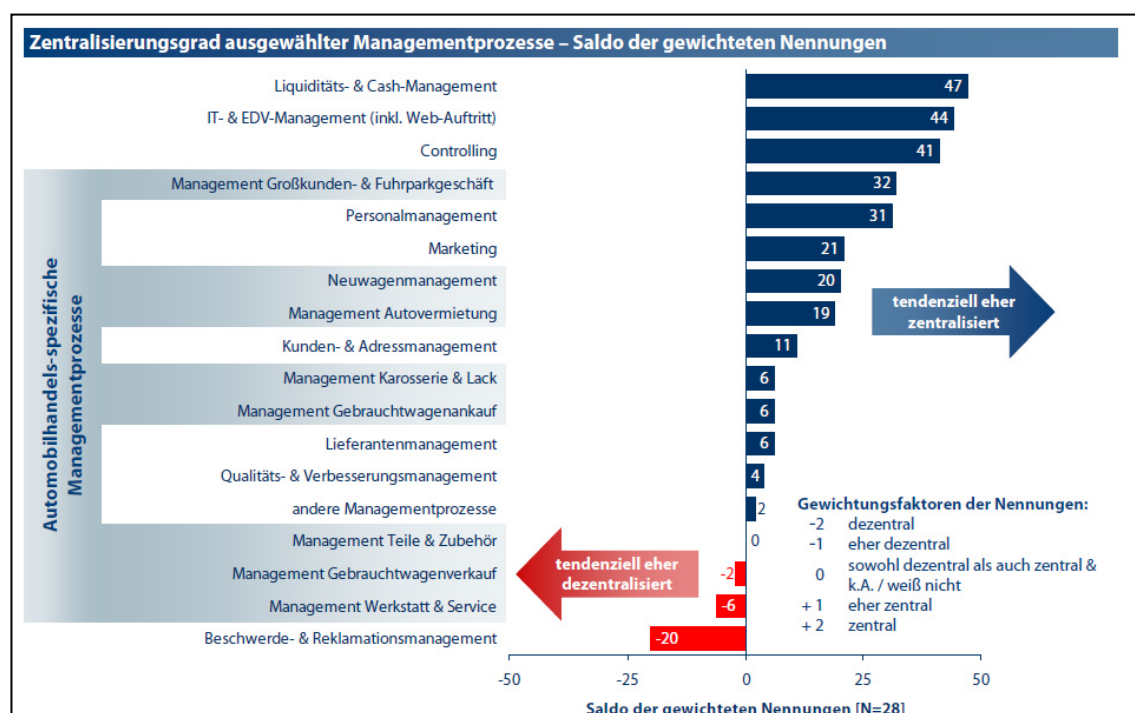


Abbildung 25 - Dezentralisierungsgrad im Automobilhandel¹⁵⁵

In der Regel bedeutet dies, dass in Händlerbetrieben das Vertriebscontrolling von Verkaufsmitarbeitern selbstständig durchgeführt wird. Das bindet i.d.R. Ressourcen. Die Vertriebsmitarbeiter haben ein Ziel: Fahrzeuge sollen verkauft werden! Deshalb fehlt meist die Zeit, die Qualität des Controllings dieser Bereiche zu verbessern. Sofern Zuständigkeiten nicht definiert sind, leidet im Allgemeinen die Weiterentwicklung der Instrumente des Controllings. Deswegen ist es notwendig, die Funktion des Vertriebscontrollers zu kreieren.

¹⁵⁵ Becker, Wolfgang / Fischer, Stefan: Unternehmensführung und Controlling in Automobil-Händlergruppen, Bamberg 2008, S. 27.

Automobilhersteller, die über ein Gebrauchtwagen Management verfügen, sind meistens ohne eine eigene Controllingfunktion ausgestattet. Die Agenden des Vertriebscontrollers im Gebrauchtwagenbereich werden größtenteils von der Leitung des Gebrauchtwagen Managements übernommen. Wie oben beschrieben, bindet das Ressourcen im Personalbereich, was sich wiederum in der Qualität der Auswertungen und Zahlen niederschlägt.

Eine konsistente Datenerhebung bildet derzeit bei den meisten Herstellern noch ein Problem. Da das Gebrauchtwagengeschäft von vielen Herstellern noch nicht im Fokus steht, gibt es noch wenige einheitliche Systeme, die angewendet werden. Die Informationssysteme der Praxis geben meist nur Daten rund um Bestands- und Verkaufszahlen wieder. Dies lässt nur beschränkten Einblick in die Aktivitäten des Vertriebs zu. Um detaillierte Auswertungen zu erhalten, ist es notwendig, die Datenquellen der verschiedenen Systeme zusammenzufassen. Erfahrungsgemäß sind Auswertungen, die auf diese Art und Weise erstellt werden, fehleranfällig.

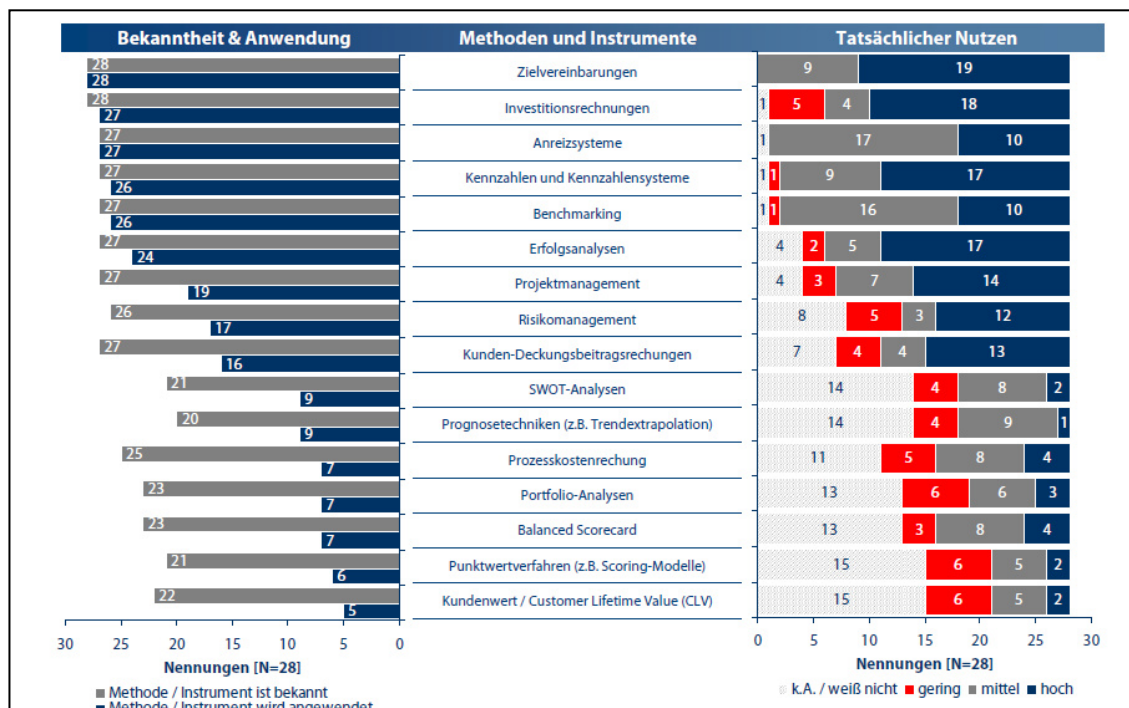


Abbildung 26 - Steuerungsinstrumente der Praxis¹⁵⁶

Wie in der Abbildung oben angeführt, sind die wichtigsten Instrumente Zielvereinbarungen, Investitionsrechnungen, Anreizsysteme und Kennzahlensysteme. Es kann festgehalten werden, dass der Bereich des Vertriebscontrollings im

¹⁵⁶ Becker, Wolfgang / Fischer, Stefan: a.a.O., S. 36.

Gebrauchtwagengeschäft noch sehr unberührt ist und das Verbesserungs- bzw. Änderungspotenzial sehr hoch ist. Die Schwierigkeit besteht meist darin, Überzeugungsarbeit für die Sinnhaftigkeit und Notwendigkeit der Funktion bei den Vertriebsmitarbeitern zu schaffen.

2.3.2 Abweichungsanalyse

Bei der Abweichungsanalyse wird untersucht, inwieweit der im SOLL-IST-Vergleich ermittelte IST-Zustand von dem vorgegebenen SOLL-Zustand abweicht.¹⁵⁷

Die im SOLL-IST-Vergleich aufgezeigten Zustände des Vertriebscontrollings zeigen, dass Abweichungen in den folgenden Kategorien bestehen:

- Vertriebscontrolling Funktion im Gebrauchtwagen Management
- Vertriebsinformationssystem
- Kennzahlensystem
- Vertriebssteuerung der Partner und Kanäle

2.3.3 Mögliche Ansatzpunkte

Wie bereits oben beschrieben zeigt die Praxis, dass viele Importeure die Relevanz des Gebrauchtwagengeschäftes im Bezug auf das Gesamtgeschäft noch nicht erkannt haben. Deshalb ist die Funktion des Vertriebscontrollers für den GW Bereich bis dato noch selten vorhanden. Nur wenige Hersteller "gönnen" sich ein Team für den GW Bereich. Weiter verbreitet ist, diesen Bereich mit einer Funktion (Leitung Gebrauchtwagen) zu besetzen. Deswegen wird die Position des Vertriebscontrollers im Gebrauchtwagenbereich meist von der Leitung des GW Bereiches wahrgenommen. Diese Aufgabenverteilung ist nicht ideal, da Ressourcen gebunden sind und notwendige qualitative Entwicklungen im Bereich, wie im Beispiel des VIS, auf der Strecke bleiben. Eine Positionierung dieser Funktion im Gebrauchtwagen Management kann in mehreren Schritten erfolgen. In der Anfangsphase muss das Verständnis der Mitarbeiter für diese Position geschaffen werden. Dies erfolgt durch kommunikative Maßnahmen, in welchen den Mitarbeitern die Ängste genommen und die Widerstände ausgeräumt werden sollen.

¹⁵⁷ Vgl. Küpper, H.-U.: Controlling: Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 2001, S. 185 f.

Da das VIS die zentrale Größe im VC darstellt und Planung, Vergleiche und Rückblicke auf der Basis der im VIS gespeicherten Daten basieren, ist es notwendig, ein gut funktionierendes System dem Management und Vertrieb bereit zu stellen. Bis dato gibt es noch keine allgemein funktionierenden Systeme, die von Anbietern für den Gebrauchtwagenbereich zur Verfügung gestellt werden. Meist gibt es in der Praxis selbst programmierte Softwarelösungen, die Daten in einer ungenügenden Art und Weise sammeln.

Vertrieb bedeutet Verkauf von Produkten. Dies ist nur mit Partnern umsetzbar. Deshalb ist es sehr wichtig, die Vertriebswege zu planen und auch zu steuern. Im Neuwagenbereich sind die Vertriebswege gut durchdacht. Der Gebrauchtwagenbereich bedient sich derselben Absatzkanäle. Eine konsistente Planung bzw. Steuerung findet seitens der Hersteller i.d.R. nicht statt. Operative Steuerungsinstrumente (vgl. Abschnitt Instrumente der Vertriebssteuerung) können zur zielgerichteten Steuerung der Vertriebskanäle und –partner eingesetzt werden.

Kennzahlensysteme werden im operativen Bereich des VC zur Steuerung und Analyse laufender Vertriebsaktivitäten angewendet. Wie aufgezeigt, werden bislang meist nur Bestände und Verkaufszahlen analysiert. Um das Marktumfeld, die Konkurrenz und die Kundennachfrage verstehen und darauf reagieren zu können, ist es notwendig, das Marktumfeld zu analysieren. Da sich das Internet in den letzten Jahren zu einem der wichtigsten Vertriebskanäle entwickelt hat, sollte eine Analyse, anhand von beispielsweise Zugriffsdaten, erfolgen. Als Beispiel können hier sogenannte Leads (Anfragen die zu einem Fahrzeug eingegangen sind) gemessen werden. Werden Kennzahlen in ein bestehendes System implementiert, dann ist es besonders wichtig, sich nicht alleine auf die Kennzahlen zu verlassen, sondern zusätzliches Feedback der Vertriebsmitarbeiter einzuholen.

Der SOLL-IST-Vergleich zeigt, dass die meisten Hersteller mittlerweile das Potenzial des GW Geschäfts erkannt haben. Die Entwicklung dieses Bereiches steckt noch in den Kinderschuhen und somit ist auch das Vertriebscontrolling noch nicht vollends entwickelt. In den nächsten Jahren werden externe Anbieter Lösungen im Bereich Business Intelligence Systeme auf den Markt bringen, welche die Geschäftsbereiche unterstützen werden.

3 Schluss

Mit Hilfe des Controllings kann die Vertriebsarbeit effektiver gestaltet werden. Trotz der Möglichkeiten, welche die beschriebenen Instrumente eröffnen, sollte sich der Vertrieb nicht alleine auf das Zahlenmaterial des Controllings verlassen, sondern auch einen Instinkt entwickeln, der es ermöglicht, Absatzpotenziale frühzeitig zu erkennen und zu bewerten. Dies ist notwendig, damit auf eine Aktion eine schnelle Reaktion erfolgen kann.

3.1 Ergebnisse

Diese Arbeit soll die Thematik des Vertriebscontrollings im Gebrauchtwagenvertrieb eingehend erklären.

Die Bedeutung des VC in der Organisation rund um das Gebrauchtwagen Management wurde anhand der Aufgaben definiert. Diese werden zusammengefasst in:

- Betreuung VIS
- Planung
- Steuerung
- Kontrolle

Es zeigt den systematischen Aufbau eines VC, ausgehend von dem VIS, welches die Grundlage für Auswertungen und Informationen bildet. Die Entwicklung dieses VIS ist eine der zentralen Aufgaben des Vertriebscontrollers, der die Anforderungen und Interessen des Vertriebs verstehen muss, damit das System auf diese ausgerichtet werden kann. Man begibt sich auf eine Gratwanderung zwischen Kosten und Nutzen, einer Information, die abgewogen werden muss.

Mit Hilfe eines Kennzahlensystems können Vertriebsaktivitäten analysiert werden. Es ermöglicht zusätzlich eine bessere Bewertung und Risikoeinschätzung von Absatzkanälen bzw. Kunden oder Produktgruppen. Die Marktanalyse ermöglicht dem Vertrieb zukünftige Entwicklungen frühzeitig zu erkennen. Die Reaktion auf diese Marktanalyse muss dann im Einkauf bzw. im Bestandsmanagement erfolgen.

Eine Steuerung der Vertriebspartner kann über diverse Instrumentarien erfolgen. Die Auslegung des Vertriebs muss feststehen. Beispielsweise wird ein Discounter nur Gewinn erzielen, wenn er eine hohe Anzahl von Produkten verkauft. Eine Premiummarke versucht durch sein spezielles Angebot höhere Margen auf das einzelne Produkt zu erzielen. Es liegt also nicht im Interesse der Marke, die Ware als Massenware zu verkaufen. Ganz im Gegenteil, wird man versuchen, das Produkt äußerst exklusiv zu vermarkten. Mittels dieser Ausrichtung und einer konsistenten Planung können Ziele anhand einer Balanced Scorecard vorgegeben werden und nachhaltig vom jeweiligen Partner eingefordert werden.

Die Ausführungen haben deutlich gemacht, dass ein erfolgreicher Vertrieb auf den Einsatz eines Vertriebscontrollings bauen sollte. Es dient der Vertriebsführung als Instrument für strategische Vertriebsentscheidungen und unterstützt bei der Bewertung von vergangenen, gegenwärtigen und zukünftigen Vertriebsaktivitäten.

3.2 Maßnahmen

Die wichtigsten Maßnahmen, die als Konsequenz dieser Arbeit ergriffen werden sollten, sind:

- Integration des GW Geschäfts in die aktuellen Geschäftstätigkeiten.
- Der Vertriebscontroller soll im Gebrauchtwagenbereich etabliert werden. Er soll die notwendigen Ressourcen sicherstellen.
- Einführung eines umfangreichen VIS.
- Definierung speziell ausgewählter Kennzahlen, die im internen Vergleich als Benchmarks herangezogen werden.
- Instrumente zur Vertriebssteuerung wählen, damit eine effiziente Steuerung der Vertriebskanäle sichergestellt werden kann.

3.3 Fazit

Um Vertriebsarbeit effektiv zu gestalten, stellt Controlling eine Möglichkeit dar, Dienstleistungen für Kunden zu verbessern. Dies können interne und externe Kunden sein.

Der GW-Bereich im Automobilhandel stellt für das VC noch ein wenig entwickeltes Gebiet dar. Die beschriebenen Instrumente kommen in der Praxis, aufgrund mangelnder Daten, selten zum Einsatz.

Mit steigender Aufmerksamkeit dieses Bereichs wird die Anforderung an Informationssysteme immer größer. Wie in den oben angeführten Abschnitten erwähnt, muss eine Implementierung einer Controlling-Position schrittweise erfolgen.

Sofern die Maßnahmen umgesetzt sind, können die Ergebnisse in die Vertriebstätigkeiten einfließen. Damit es nicht zu einer Flut von Informationen kommt, ist vom Vertriebscontroller sicherzustellen, dass nur benötigte Informationen zum Vertriebsmitarbeiter gelangen. Dazu ist es notwendig, dass der Inhaber der VC-Position in die Vertriebsarbeit mit eingebunden wird und die Anforderungen des Vertriebs verstehen lernt.

Die Conclusio sollte ergeben, dass es sinnvoll ist, den Stab rund um das Gebrauchtwagen Management um eine Controlling Position zu erweitern. Mit dieser soll eine Weiterentwicklung des VIS, von operativen und strategischen Controllinginstrumenten erfolgen. Dies ergibt Informationsvorsprünge gegenüber der Konkurrenz und ermöglicht die Stärkung der Marktposition.

Literaturverzeichnis

Becker, Jörg

Strategisches Vertriebscontrolling, CRM und Data Mining, München 2001

Becker, Wolfgang; Fischer Stefan

Unternehmensführung und Controlling in Automobil-Händlergruppen, Ergebnisbericht einer empirischen Untersuchung, Bamberger Betriebswirtschaftliche Beiträge, Bamberg 2008

Diez, W.; Brachat, H.

Grundlagen der Automobilwirtschaft, Ottobrunn 2012

Duderstadt, Stefan

Wertorientierte Vertriebssteuerung durch ganzheitliches Controlling, Konzeption für das Retailbanking, GWV Fachverlag, 1. Aufl., Wiesbaden 2006

Fritz, Wolfgang; Graf, Alexander

Der Multikanalvertrieb in der Automobilwirtschaft, Braunschweig 2006

Haberl, Klaus P.; Lechner, Rudolf; Bauer, Helmut

Rechnungswesen und Controlling, Kostenrechnung und Personalverrechnung, Manz Verlag, Wien 2008

Horvath, Peter

Controlling, Vahlens Handbücher der Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, 9. Aufl., München 2004

Kaufmann, Florian

Vertriebscontrolling und Implementierung, Grin Verlag, 1. Aufl., Hamburg 2004

Kittner, Heiko

Vertriebscontrolling, Ein Überblick über Ziele, Aufgaben und Instrumente, Grin Verlag

Kropfberger, Dietrich; Winterheller, Manfred

Controlling, Instrumente der strategischen und operativen Unternehmensführung, Manz Verlag, 4. Aufl., Wien 2007

Kuster J.

Handbuch Projektmanagement, Springer Verlag, Heidelberg 2011

Küpper, H. U.

Controlling, Konzeption, Aufgaben und Instrumente, Stuttgart 2001

Link, J.; Weiser, Ch.

Marketing-Controlling, Systeme und Methoden für mehr Markt- und Unternehmenserfolg, München 2011

Peemüller, Volker

Controlling, Verlag Neue Wirtschaftsbrieft, 5. Aufl., Berlin 2005

Preißler, Peter R.

Betriebswirtschaftliche Kennzahlen, Formeln, Aussagekraft, Sollwerte, Ermittlungsintervalle, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München 2008

Preißner, Andreas

Praxiswissen Controlling, Grundlagen, Werkzeuge, Anwendungen, München 2010

Pufahl, Mario

Vertriebscontrolling, So steuern Sie Absatz, Umsatz und Gewinn, Gabler Verlag, 4. Aufl., Wiesbaden 2012

Radner, Dieter

Unternehmensführung, Lehrskript, Salzburg 2012

Raubold, Ulrich

Automobilbranche, Ein Optimierungsansatz auf Basis der auf den Lebenszyklus wirkenden Einflussfaktoren, Wiesbaden 2011

Staudt, Erich; Groeters, U.; Hafkesbrink, J.; Treichel, H.-R.

Kennzahlen und Kennzahlensysteme, Berlin 1995

Stelling, Johannes

Kostenmanagement und Controlling, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, 3. Aufl., München 2009

Vollert, Klaus

Marketing, Eine Einführung in die marktorientierte Unternehmensführung, P.C.O. Verlag, 2. Aufl., Bayreuth 2006

Weis, Hans Christian

Verkaufsmanagement, Kiehl Verlag, 7. Aufl., 2010

Sonstige Quellen

Bank Austria (Hrsg.)

KFZ Handel und Tankstellen, Branchenübersicht der Bank Austria, Wien 2012

Controlling Portal (Hrsg.)

Produktlebenszyklus, <http://controllingportal.de/Fachinfo/Grundlage/Der-Produktlebenszyklus.html> , abgerufen am 04.02.2013

Das Wirtschaftslexikon (Hrsg.)

Produktlebenszyklus,
<http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/produktlebenszyklus/produktlebenszyklus.htm> , abgerufen am 04.02.2013

Das Wirtschaftslexikon (Hrsg.)

Vertriebs-Controlling, <http://www.daswirtschaftslexikon.com/d/vertriebscontrolling/vertriebscontrolling.htm>, abgerufen am 17.04.2013

Das Wirtschaftslexikon 24 (Hrsg.)

Direkt Vertrieb,
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/direktvertrieb/direktvertrieb.htm>, abgerufen am 25.02.2013

Das Wirtschaftslexikon 24 (Hrsg.)

Indirekter Vertrieb, <http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/indirektervertrieb/indirektervertrieb.htm>, abgerufen am 25.02.2013

Das Wirtschaftslexikon 24 (Hrsg.)

Kennzahlenarten,
<http://www.wirtschaftslexikon24.com/d/kennzahlenarten/kennzahlenarten.htm>, abgerufen am 22.03.2013

Gabler Wirtschaftslexikon (Hrsg.)

Balanced Scorecard, <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/balanced-scorecard.html> , abgerufen am 03.02.2013

Management Services (Hrsg.)

Interne Auswertungen, Besitzumschreibungen 2012 nach Hersteller, Marktanteile nach Hersteller, Vertriebsströme eines Händlers, abgerufen am 20.03.2013

Springer Automotiv Media (Hrsg.)

Last In First Out Symptom, http://www.gw-trends.de/cms/676244/?_apg=8, abgerufen am 23.02.2013

Springer Automotiv Media (Hrsg.)

Standtageübersicht aus diversen Artikeln aus dem Zeitraum 01/2010 – 12/2012, abgerufen am 20.01.2013

Tecchannel.de (Hrsg.)

Berichtswesen und Kennzahlen,

<http://www.tecchannel.de/bild-zoom/1758102/2/368098/il-79339638005500779>,
abgerufen am 12.06.2013.

Umweltbundesamt und Verbund AG (Hrsg.)

Elektromobilität in Österreich, Wien 2012

Wikipedia (Hrsg.)

Controlling Konzeption, <http://de.wikipedia.org/wiki/controlling-konzeption>, abgerufen am 20.03.2013

Wikipedia (Hrsg.)

Marktanalyse, <http://de.wikipedia.org/wiki/Marktanalyse> , abgerufen am 15.02.2013

Wikipedia (Hrsg.)

Produktlebenszyklus, <http://de.wikipedia.org/wiki/produktlebenszyklus> , abgerufen am 04.03.2013

Wikipedia (Hrsg.)

Sylvia Nickel, U-Kurve nach Porter,

<http://de.wikipedia.org/w/index.php?title=Datei:U-Kurve.png&filetimestamp=20041005182743>, abgerufen am 14.04.2013

Eigenständigkeitserklärung

Prchal, Kai-Jonas

Mat. Nr. 29576

Hiermit erkläre ich, dass ich die vorliegende Arbeit bzw. Leistung eigenständig, ohne fremde Hilfe und nur unter Verwendung der angegebenen Hilfsmittel angefertigt habe. Alle sinngemäß und wörtlich übernommenen Textstellen aus der Literatur bzw. dem Internet habe ich als solche kenntlich gemacht.

Mir ist bekannt, dass im Falle einer Täuschung die Abschlussarbeit mit, "nicht bestanden" bewertet wird.

Salzburg, Montag, 17. Juni 2013

Unterschrift

